

# **FACILITÁCIA**

Ako viesť stretnutia, rozhodovať v skupine a spoločne plánovať

**DUŠAN ONDRUŠEK, KAROLÍNA MIKOVÁ (Eds.)**

Facilitácia © PDCS, o. z., 2009

Autori: PhDr. Dušan Ondrušek, CSc.

ing. arch. Karolína Miková

Mgr. Mirka Hapalová

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tohto materiálu nesmie byť nijakým spôsobom reprodukována alebo rozmnožovaná bez predchádzajúceho písomného súhlasu PDCS.

**PDCS, o.z.** je nezávislá, mimovládna organizácia, ktorá poskytuje profesionálne vzdelávacie, konzultačno-poradenské služby a vydáva publikácie. PDCS pôsobí na Slovensku od roku 1991, spočiatku ako akademický program, neskôr ako samostatná nezisková organizácia s akreditáciou Ministerstva školstva SR na výučbu rôznych tematických zameraní. PDCS je súčasťou siete podobných inštitúcií PDCl v 17 krajinách sveta so sídlom v Bruseli.

Poslaním PDCS je spoluvytvárať a posilňovať demokratickú kultúru, šíriť participatívne prístupy a mechanizmy na dialóg a predchádzanie konfliktom v najširšom slova zmysle, pomoc v rozvojových programoch a sprostredkovanie kultivovaného dialógu medzi rôznymi záujmovými skupinami.

K úspešným programom PDCS patria napríklad: príprava sprostredkovateľov a rozhodcov v oblasti kolektívneho vyjednávania, dlhodobé tréningy a konzultácie pre organizačný rozvoj, rozvojové programy, vzdelávanie v oblasti vzťahov menšín a väčšiny, medzisektorový dialóg v rozvojových projektoch.

Tréningové kurzy PDCS od roku 1996 absolvovalo vyše 20 000 účastníkov na Slovensku a v 40 krajinách sveta. PDCS vydalo 11 vlastných knižných publikácií, z nich najväčší ohlas získali Čítanky pre neziskové organizácie, (ktoré boli viackrát vydané a preložené do rôznych jazykov) a Tréning? Tréning (zážitkové vzdelávanie).

|                                                                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ČO JE FACILITÁCIA? .....</b>                                                                                                                           | <b>3</b>  |
| Facilitácia v užšom a širšom kontexte.....                                                                                                                | 4         |
| Bazálna a rozvojová facilitácia .....                                                                                                                     | 6         |
| Princípy facilitácie .....                                                                                                                                | 7         |
| <b>FACILITAČNÉ ŠTÝLY .....</b>                                                                                                                            | <b>8</b>  |
| Dve dimenzie facilitačného štýlu .....                                                                                                                    | 8         |
| Moc a facilitačný štýl.....                                                                                                                               | 10        |
| <b>JAVY A SOCIÁLNO-PSYCHOLOGICKÉ ZÁKONITOSTI FUNGOVANIA MALÝCH SKUPÍN .....</b>                                                                           | <b>16</b> |
| Procesné straty v práci malých skupín.....                                                                                                                | 16        |
| Podmienky pre efektívny dialóg v malých skupinách .....                                                                                                   | 22        |
| <b>HLASOVANIE .....</b>                                                                                                                                   | <b>26</b> |
| Tyrania väčšiny- tyrania menšiny? .....                                                                                                                   | 30        |
| Pravidlá pre bezproblémové hlasovanie .....                                                                                                               | 32        |
| <b>BRAINSTORMING A ĎALŠIE NÁSTROJE DIVERGENTNÉHO MYSLENIA .....</b>                                                                                       | <b>36</b> |
| Postup .....                                                                                                                                              | 36        |
| Časté chyby pri brainstormingu .....                                                                                                                      | 38        |
| Verzie brainstormingu a divergentného myslenia .....                                                                                                      | 42        |
| <b>NOMINÁLNE TECHNIKY A ĎALŠIE KONVERGENTNÉ NÁSTROJE.....</b>                                                                                             | <b>47</b> |
| Nominálne postupy .....                                                                                                                                   | 47        |
| Nominácia výberom .....                                                                                                                                   | 51        |
| Kriteriálne postupy.....                                                                                                                                  | 60        |
| Párové porovnanie.....                                                                                                                                    | 63        |
| Objektívny oponent .....                                                                                                                                  | 65        |
| <b>SPOLOČNÉ PLÁNOVANIE .....</b>                                                                                                                          | <b>69</b> |
| Príprava procesu.....                                                                                                                                     | 72        |
| Možnosti dizajnu spoločného plánovania .....                                                                                                              | 75        |
| Na čo si dať pozor pri spoločnom plánovaní .....                                                                                                          | 79        |
| Príklad: Dizajn procesu prípravy stratégie rozvoja cestovného ruchu v mikro-regióne piatich obcí na Južnej Morave v rámci projektu „Záhrada Európy“ ..... | 82        |
| <b>Príloha 1: Kompetencie facilitátora .....</b>                                                                                                          | <b>86</b> |
| <b>Príloha 2: Slovníček skratiek, špecifických a slangových výrazov užívaných komunitou facilitátorov.....</b>                                            | <b>86</b> |
| <b>ODPORÚČANÁ LITERATÚRA V SLOVENČINE A ČEŠTINE.....</b>                                                                                                  | <b>97</b> |

|                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ODPORÚČANÉ WEBOVÉ STRÁNKY K PROBLEMATIKE FACILITÁCIE<br/>A PROCESOVEJ EXPERTÍZY .....</b> | <b>102</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

## ČO JE FACILITÁCIA?

Definovať facilitáciu nebude jednoduché. Bolo by fajn, keby mala slovenčina pre túto činnosť jednoznačný a vystihujúci výraz. Cudzo znejúcim pojmom „facilitácia“, „facilitátor“, „facilitatívny“ by sme sa vyhli. Ale nie je tomu tak. Všetky slovenské výrazy, ktoré sa doteraz namiesto pojmu „facilitácia“ pokusne používali – ako: *uľahčovanie*, *riadenie procesov*, *procesová pomoc*, *moderovanie* - nie sú celkom vystihujúce. Nakoniec sme sa rozhodli zostať pri pojme **facilitácia**. Nazvali sme tak celú publikáciu a budeme ho používať radšej než iné, aj keď sme ho pred dvadsiatimi rokmi nepoznali a niektorým ľuďom pili uši dodnes. Predpokladáme, že namiesto tvorby nejakého umelého novotvaru si slovenčina pojmy **facilitácia**, **facilitátor**, **facilitatívny** hádam osvojí a o dvadsať rokov ich bude požívať s rovnakou samozrejmou ako sa dnes používajú podobne poslovenčené pojmy typu - programovanie, mailovanie, xeroxovanie.

Pojem facilitácia sa používa vo viacerých významoch – označuje krátkodobú i dlhodobú činnosť. Označuje vedomé **konanie** postavené na opísateľných krokoch a postupoch. Je ale tiež označením **zručnosti**, používa sa na opísanie spôsobilosti práce so skupinovú dynamikou. Zručnosti, ktorá sa týka aj práce s emóciami a postojmi v skupine, zručnosti, ktorú nemožno vo všetkých aspektoch opísať len v podobe operacionálnych, meraateľných krokov.

Pod facilitáciou máme na mysli **činnosť jednotlivca alebo inštitúcie, ktorá má za cieľ uľahčiť komunikáciu v skupine alebo v komunite, poskytovať taký typ procesovej expertízy, ktorá umožní skupine, či komunite dohodnúť sa, rozhodovať a plánovať s využitím účasti zainteresovaných.**

A v takejto stručnej definícii sú už obsiahnuté ďalšie pojmy, ktoré vyžadujú podrobnejšie vymedzenie. Čo máme na mysli pod „procesovou expertízou“? Prečo sa v definícii spomína rovnako „skupina“ aj „komunita“? A čo presne máme na mysli, keď zdôrazňujeme participatívnosť, keď spomíname „využitie účasti zainteresovaných“? Ku všetkým vysvetleniam sa postupne dostaneme, zatiaľ skúsime pochopiť pojem facilitácia na základe toho ako sa používa v rôznorodých kontextoch.

Úplne doslovný preklad pojmu facilitácia vychádzajúci z etymológie je: uľahčovanie, urýchľovanie. Základ slova pochádza z latinského koreňa *facilitas*, (adjektívum *facilis*, verbum *facere*) ktoré sa rozšírilo cez francúzske *facilité*. Pojmy facilitácia, facilitátor, facilitatívny sa rozšírili do rôznych profesionálnych odvetví a používajú sa v podobnom, ale vždy špecifickom význame.

V neurofyzológii sa pod *neurálnou facilitáciou* rozumie jav ku ktorému dochádza pri odovzdávaní informácií v zakončeníach neurónu. trvá vždy asi. Počas krátkeho momentu asi 100 milisekúnd dochádza k zvýšeniu postsynaptického potenciálu, ktorý je aktivovaný na základe ďalšieho impulzu.

V biznise a obchodných vzťahoch sa používa termín *obchodná facilitácia* (*trade facilitation*). Rozumie sa ním štandardizácia a harmonizácia opatrení a procesov obchodného styku, ktoré umožňujú čo najľahší a najrýchlejší presun tovarov a služieb cez hranice. Vďaka obchodnej facilitácii sa uľahčuje medzinárodné obchodovanie a súčasne sa dodržiavajú nutné colné a bezpečnostné regulácie. V záujme týchto procesov štáty schvaľujú a odvolávajú sa na princípy obchodnej facilitácie.

V pedagogike a vzdelávaní dospelých sa pod *facilitáciou* a *facilitatívnym učením* často myslí participatívne tréningovanie, spôsob vzdelávania, ktorý neodovzdáva hotové poznatky, ale správne položenými otázkami provokuje skupinu, aby sama nachádzala nové riešenia. V špeciálnej pedagogike sa *komunikačným facilitátorom* označuje osoba, ktorá sprevádza zdravotne postihnutého (napríklad človeka s rečovou poruchou) a keďže funguje ako sprostredkovateľ, umožňuje človeku s postihom komunikovať s okolím. V riadení sa pod *facilitáciou* často rozumie usmerňovanie, vedenie, preberanie zodpovednosti v zmysle ukazovania smeru podriadeným, leadership, ktorý je postavený viac na supervízii než priamych pokynoch a kontrole zvonka.

*Ekologická facilitácia* je profitovanie organizmu alebo rastliny z prítomnosti iného živého subjektu. Napríklad novozasadený kávovník profituje z tieňa a ochrany, ktorý pre neho vytvára poblíž vysadený strom pomarančovníka.

V kriminológii sa *facilitátorom* označuje sprostredkovateľ trestného činu, napríklad človek, ktorý z pozície akoby nezávislej strany umožní dohovor gangov z oboch strán hranice o neoficiálnom prevádzaní migrantov cez hranicu.

V niektorých smeroch humanistickej skupinovej psychoterapie sa pojmom *facilitátor* rozumie terapeut, ktorý neinterpretuje skutočnosť klienta z profesionálneho pohľadu, ale spolu vytvára v skupine atmosféru, ktorá umožní, namiesto diagnózy pochopenie sveta tohto človeka a tak sprostredkuje liečiaci a rozvojový efekt skupinovej práce.

Takže napriek rôznorodým významom v odlišných odborných kontextoch je v pojmoch *facilitátor/facilitovanie* niečo, čo sa objavuje takmer všade. *Facilitátor* je niekto tretí, niekto kto nepriamo intervenuje alebo napomáha procesom, v ktorých má trochu inú úlohu, než tí, ktorí sa týchto procesov zúčastňujú ako hlavní dejatelia. Zdá sa že ide o nejakú sprostredkujúcu, katalyzačnú, napomáhajúcu, uľahčujúcu rolu.

Kontext, v ktorom zaujíma *facilitácia* nás, je – organizačný rozvoj, fungovanie skupín, inštitúcií, komunít. V sociálnej psychológii, v teóriách rozvoja, v poradenstve sa pod *facilitáciou* rozumie nestranná pomoc tretieho subjektu (profesionálneho *facilitátora*, či niekoho, kto so súhlasom skupiny preberie túto rolu) skupine alebo komunite, v tom aby skupina či komunita efektívne postupovala v stanovení a realizovaní vlastných cieľov.

## **Facilitácia v užšom a širšom kontexte**

*Facilitácia* môže mať i v organizačnom svete a svete rozvoja rôznorodú podobu. Preto je vyššie uvedená charakteristika tak neostrá. Snaží sa pokryť príliš rôznorodé podoby *facilitácie*. Povedzme si pár príkladov, čo všetko máme na mysli pod *facilitáciou*.

Ak sa skupina piatich kamarátov rozhodne, že počas ich porady o tom, čo treba nakúpiť najskôr a ako viesť športový klub sa nevedia dohodnúť, môžu poveriť jedného z nich, aby udeľoval slovo a túto poradu viedol. Už to je *facilitácia*.

Ak sa organizátori dôležitej konferencie o adopciách do zahraničia obávajú, že diskusia počas dvojdnovej konferencie môže byť chaotická a nemusí vyústiť do želaných výstupov s jasnými odporúčaniami ako postupovať v príprave legislatívy, najmä si profesionálnych procesových konzultantov- *facilitátorov*. Tí, v spolupráci s organizátormi, pripraví dizajn konferencie a pomôžu od*facilitovať* diskusiu stovky účastníkov tak, aby konferencia končila použiteľnými výstupmi a spokojnosťou účastníkov, že ich hlas sa nestratil. To je *facilitácia*.

Ak magistráte mestskej časti Bratislavy chystá víziu rozvoja tejto mestskej časti, vie, že bez miestnych firiem a občianskych skupín, poslancov a zodpovedne informujúcich médií sa to nepodarí. Preto v prevažnej časti päťročného procesu rozvoja zapája aj konzultantov zameriavajúcich sa na rozvojovú pomoc – rozvojových facilitátorov – a za ich pomoci plánuje a realizuje najvhodnejšie formy zapájania zainteresovanej verejnosti do rozhodovania – verejné stretnutia, okrúhle stoly, prípravu a procesové riadenie inštitucionálnych partnerstiev, spoločne pripravené projekty rozvoja financované aj z európskych zdrojov. Dlhodobá procesová pomoc v tomto smere je facilitácia.

Ak sa dve veľké firmy, ktoré doteraz pôsobili v iných regiónoch či štátoch rozhodnú zlúčiť, pôjde o náročný proces. Bude pred nimi stáť nutnosť finančného vysporiadania, zmien vo vedení novej zlúčenej firmy, zladenie firemných kultúr dvoch silných hráčov, možno aj jazykové, technologické, právne, politické problémy. Zvykom je v tak veľkých procesoch využívať konzultačné firmy rôzneho typu, právnych, ekonomických, mediálnych poradcov. Skoro určite budú v hre aj procesoví experti, ktorí uľahčia náročné diskusie početných spoločných stretnutí od najvyšších úrovní vyjednávania až po úroveň pracovníkov dvoch firiem. To, čo budú realizovať procesoví konzultanti v procesoch fúzie, či akvizície firiem – je facilitácia.

Už z týchto príkladov je jasné, že pojem facilitácia sa využíva prinajmenšom v dvoch relatívne odlišných kontextoch. V charakterizovaní facilitácie sme niekedy spomínali prácu v skupine, inokedy prácu v celej komunite, niekedy skôr bezprostredné riadenie diskusie, inokedy dlhodobé dizajnovanie procesov pre výmenu informácií a spoločenský dialóg. Pre lepšie porozumenie a odlišenie rôznorodých procesov hovoríme o **facilitácii v užšom kontexte** a **facilitácii v širšom kontexte**.

Pod **facilitáciou v užšom kontexte** máme na mysli, krátkodobú pomoc v komunikácii a rozhodovaní skupiny. Situácie, kde účastníci skupinového procesu komunikujú priamo, samotný proces má jasný začiatok a koniec a trvá spravidla jedno stretnutie skupiny, napríklad facilitovanie porady, moderovanie konferencie, facilitovanie diskusie menšej skupiny, ktorá sa pripravuje rozpočet projektu.

Pod **facilitáciou v širšom kontexte** máme na mysli dlhodobejšie aktivity, spravidla so zapojením inštitúcií či pôsobenia v komunite, ktoré sa podieľajú na sociálnej zmene. V takýchto aktivitách facilitácia nespočíva v jednom stretnutí, ale veľmi často ide o dlhodobejšiu sériu 3, 5, či dvadsiatich stretnutí. Facilitátora nezaujíma len to čo sa odohráva počas samotných stretnutí, ale rovnako dôležitý pre pochopenie a usmerňovanie rozvoja je to, čo sa odohráva medzi stretnutiami. Úloha facilitátora, či facilitáčnej inštitúcie v takomto procese je rovnako príprava dizajnu, ktoré umožňujú, uľahčujú kroky, ktoré z dlhodobého hľadiska môžu ovplyvniť celú komunitu, či spoločnosť. Facilitovanie činností a vyjednávania a zapájania jednotlivých oddelení firmy do prípravy nového produktu a jeho uvedení na trh je príkladom facilitovania v širšom kontexte. Procesová príprava rozvojovej stratégie pre podporu turizmu v kraji, stratégie pre zníženie nezamestnanosti žien po materskej dovolenke v regióne je príkladom takejto facilitácie v širšom kontexte.

## Bazálna a rozvojová facilitácia

Dost' podstatné rozlíšenie do porozumenia podstaty práce facilitátora a porozumenia aké sú ambície facilitačného pôsobenia priniesol Roger Schwartz. Svojou knihou „The skilled facilitator“<sup>1</sup> vniesol do diskusie o profesii facilitátora niekoľko vystihujúcich vymedzení.

Hovorí, že v **bazálnej facilitácii** je úlohou facilitátora pomôcť skupine vyriešiť obsahový problém. Skupina sa napríklad potrebuje dohodnúť aký systém odmeňovania zvolí, alebo ako budú vyzeráť strategické úlohy, na ktoré sa chce zamerať v budúcom roku. Po tom ako skupina vyriešila konkrétnu úlohu, facilitátor svoju úlohu skončil, vyriešenou úlohou končí aj jeho poverenie a zodpovednosť voči skupine. Ak bude potrebné, pri podobnej situácii ho zavolajú opäť a opäť sa v pomoci bude začínať odznova.

V **rozvojovej facilitácii** je chápanie facilitácie oveľa širšie. Facilitátor nie je vnímaný len ako niekto, koho zodpovednosťou je jednorazovo prísť, pomôcť uľahčiť diskusiu a odísť. Povedľa tejto zodpovednosti sa očakáva aj ďalší efekt jeho intervencie. Očakáva sa, že vďaka jeho prítomnosti sa skupina, povedľa (vy)riešenia problému, tiež učí ako postupovať v podobných situáciách do budúcnosti. Osvojuje si nové predpoklady pre jej budúce fungovanie, mení svoju podobu tak, aby v budúcnosti zvládala náročnejšie úlohy, rozvíja sa. Dokonca i vtedy ak sa súčasný problém nepodarí vyriešiť k spokojnosti všetkých. Rozvojový aspekt je rovnako dôležitý ako bezprostredná procesová pomoc s riešením obsahového problému. Facilitátor je vnímaný trochu aj ako tréner, či kouč. Očakáva sa jeho záujem na raste skupiny a jej kompetencie vyrovnávať sa s novo prichádzajúcimi náročnými situáciami.

Roger Schwartz ponúka schému<sup>2</sup>, ktorá vysvetľuje základný rozdiel medzi bazálnou a rozvojovou facilitáciou. Ten je hlavne v tom, či si skupina vytvára alebo nevytvára závislosť na facilitátorovi, či je vďaka jeho pôsobeniu posilnená do budúcnosti alebo nie.

### Schéma č.1: Bazálna a rozvojová facilitácia (R. Schwartz, 1984)

|                           | Bazálna facilitácia                                                                                                                                                                                   | Rozvojová facilitácia                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Cieľ skupiny</i>       | Vyriešiť obsahový problém                                                                                                                                                                             | Vyriešiť obsahový problém a popri tom sa naučiť ako rozvinúť procesy, ktoré skupina využíva v riešení tohto a podobných problémov                                                                |
| <i>Rola facilitátora</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dočasne pomôcť skupine uľahčiť procesy, ktorými sa dopracuje k výsledku</li> <li>▪ Prebrať primárnu zodpovednosť za riadenie skupinových procesov</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zlepšiť skupinovú kompetenciu dopracovať sa k výsledkom nastalo</li> <li>▪ Zdieľať so skupinou zodpovednosť za riadenie skupinových procesov</li> </ul> |
| <i>Výstup pre skupinu</i> | Závislosť na facilitátorovi v riešení budúcich problémov                                                                                                                                              | Znížená závislosť skupiny v riešení budúcich problémov na facilitátorovi. Schopnosť skupiny rozvíjať sa                                                                                          |

<sup>1</sup> Roger M. Schwartz: The skilled facilitator. Practical wisdom for developing effective groups. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. 1984

<sup>2</sup> Tamže s. 7



Ako je zjavné zo schémy, rozlíšenie bazálnej alebo rozvojovej facilitácie je dôležité z hľadiska vzťahu a porozumenia medzi facilitátorom a klientom. Je to však dôležité aj z hľadiska pochopenia a vymedzenia vlastnej zodpovednosti facilitátora a je to dôležité aj z hľadiska akejsi „filozofie“ facilitačného pôsobenia. Skôr či neskôr si každý facilitátor musí položiť otázku – prečo chcem facilitovať? K čomu má viesť moje konzultačné úsilie.

Kedy je vhodné preberať zodpovednosť len za bazálnu facilitáciu, kedy je moja úloha širšia. A samozrejme otvára to aj obrovský sklad otázok o „neutralite“ facilitátora. Zdanlivo samozrejmy predpoklad o neutralite facilitátora bude okamžite bombardovaný množstvom podmieňujúcich otázok. Má byť facilitátor úplne neutrálny? V akom zmysle je neutrálny? A môže byť vôbec úplne neutrálny?

Na tieto otázky nevieme odpovedať, pokiaľ nezačneme hovoriť o hodnotách, ktorými možno ohraničiť ponímanie facilitácie.

## Princípy facilitácie

Roger Schwartz sa pred 25 rokmi odvolal na práce klasikov v oblasti organizačného rozvoja Chrisa Argyrisa a Donalda Schona a tak definoval tri okruhy kľúčových hodnôt, s ktorými sa spája facilitácia a pokiaľ je nám známe odvtedy to nik výstižnejšie nepomenoval. Plne sa stotožňujeme s ich vymedzením. Facilitácia je podľa Schwartza „proces, v ktorom človek, ktorý je akceptovateľný celou skupinou, neutrálny voči obsahu diskusie, a ktorý nemá rozhodovaciu právomoc, intervenuje, aby skupine pomohol zlepšiť spôsoby, ktorými skupina identifikuje a rieši problémy a rozhoduje, pričom tak postupuje v snahe zvýšiť efektívnosť skupiny.“<sup>3</sup>

Tri kľúčové okruhy hodnôt, na ktorých sú postavené princípy facilitácie sú:

a) **Platné informácie.** Všetci účastníci rozhodovania majú zdieľať všetky dostupné informácie. To, z čoho vychádzajú a na základe čoho sa rozhodujú sú platné (validné) informácie a šancu overiť si platnosť informácie má nezávisle každý člen skupiny.

b) **Slobodná a informovaná voľba.** Všetci účastníci majú právo na slobodnú a informovanú voľbu vlastných cieľov a metód, ktorými ich dosahujú. U žiadneho z členov nemožno dosiahnuť jeho rozhodnutie vynútením či manipuláciou.

c) **Vlastná zaangažovanosť.** (Zaangažovanosť v slovenčine neznie až tak dobre, ale nemáme dobrý preklad pojmu „internal commitment“. Možno by sa dal použiť aj pojem – stotožnenie, oddanosť, emočné nasadenie...) Všetci členovia skupiny majú byť počas facilitácie zaangažovaní do spolurozhodovania, aby sa cítili osobne spoluzodpovední za rozhodnutia, ktoré prijímajú a realizujú.

To by už hádam pre pochopenie toho, čo sa myslí pod pojmom facilitácia mohlo stačiť. Snáď je pre vyjasnenie užitočné spomenúť ešte aj pojmy, ktoré sa s facilitáciou zamieňajú, hoci podľa nás neoznačujú presne to, čo facilitácia. Pokiaľ vás to zaujíma prečítajte si rámček na nasledujúcej strane.

---

<sup>3</sup> Tamže s. 4

## FACILITAČNÉ ŠTÝLY

Facilitovanie nie je univerzálnym postupom, neriadi sa nejakou jednotnou všeobecne prijatou schémou postupnosti krokov. Ide o škálu rôznorodých postupov. Tak ako sa odlišujú skupiny a problémy, ktoré riešia, budú sa odlišovať aj facilitátori a štýly, ktorými budú pristupovať k skupine. Vlastný, osobe facilitátora primeraný štýl je výhodou. Ale stáva sa, že potreba jedinečnosti štýlu sa niekedy preceňuje. Niektoré opisy facilitácie, ju vynášajú do nedosiahnuteľných výšok. Facilitácia je opisovaná ako „*umeniu podobný tanec, ktorý si vyžaduje rigoróznú disciplínu...k životnému tancu na hrane noža... (kde) facilitátor je mierotvorným bojovníkom.*“<sup>4</sup> Podobne Laura Spencer<sup>5</sup> prirovnáva rolu facilitátora k dirigentovi symfónie. Jeho úlohou je zladovať príspevky jednotlivých hráčov a vytvárať priestor, v ktorom sa môže prejavíť to najlepšie z talentu členov orchestra. Nemusíme používať až tak dramatické obrazy. Sú aj dobrí facilitátori, čo nie sú virtuózi v tanci na hrane noža a veľmi ani nedirigujú, ale niečo svojské sa v ich prístupe objavuje.

Ukážme si v čom sa môžu odlišovať facilitačné štýly a aké požiadavky kladú na osobu facilitátora. Pomenujeme ako možno kombinovať dôraz na proces i dôraz na obsah a na aké typy pseudo- facilitátorov si treba dať pozor.

### Dve dimenzie facilitačného štýlu

Tradičná - krištáľovo čistá teória - vychádzala z predstavy, že obsah a proces možno jednoznačne oddeliť a že vo facilitácii preberáme zodpovednosť výhradne za proces. Nie za obsah diskusie. V prípade, že sa facilitátor začal zaujímať o obsah, začne byť podozrievaný z "faci-pulácie" (kombinácie facilitovania a manipulácie). Podľa tohto zúženého chápania sa zdá, že ak sa facilitátor vyjadruje aj k obsahu diskusie, asi má svoju agendu, svoje riešenia, ktoré pod rúškam facilitácie podsúva skupine.

Nič však nie je tak jednoduché, ako sa zdá. Áno, facilitátor je predovšetkým expert na proces, ale ma by ho zaujímať aj obsah diskusie. Sú situácie, kde sa bez dobrého porozumenia obsahu diskusie nezaobídeme. Ako by asi vyzeralo prejednávanie dôsledkov nových vyhlášok pre obec, ak by facilitátor nerozumel o akých vyhláškach sa práve hovorí a plietol by čísla paragrafov a dlhé názvy jeden cez druhý. Veľmi ťažko by sa orientoval v tom, komu udeliť slovo, kto sa môže vyjadriť k jednotlivým častiam diskutovaných zmien, kedy je už diskusia k jednému bodu ukončená a kedy začíname s inými oblasťami. Asi by ho čoskoro vypískali. Iste existujú situácie, kde facilitátor nemusí rozumieť obsahu, dokonca to pre diskusiu prináša výhodu väčšej nezaújatosti, ale tieto situácie sa vyskytujú ojedinele. V diskusiách, kde je rovnaký dôraz na obsah ako proces zo strany, je záujem a obsahová expertíza facilitátora takmer nevyhnutnosťou.

Ďalšou zaujímavou otázkou je spôsob, akým sa facilitátor stará o proces diskusie. Tam sa facilitátori odlišujú mierou direktivity. Tá je asi najviac rozlišujúcim znakom toho ako jednotliví facilitátori rozumejú svojej roli a ako ju uplatňujú. Pre zjednodušenie teda môžeme uvažovať o modeli, v ktorom sú osi tvorené dvomi dimenziami – **odbornosť** a **direktivita**.

---

<sup>4</sup> Hunter, D. et al. (1993) The Art of Facilitation, Tandem Press, Auckland, New Zealand, s.1

<sup>5</sup> Spencer, Laura (1989) Winning through Participation, Kendall Hunt Publishing Co, Iowa, USA. In: Hogan, Christine (2002) Understanding Facilitation. Theory and Principles, Kogan Pag Limited, London

Prvú dimenziu pre zjednodušenie nazývame **"odbornosť"**. Podáva obraz o tom, akú dôležitosť pripisujete potrebe vyznať sa v obsahovej stránke diskusie, ktorú facilitujete. V niektorých prípadoch - vyznanie sa v obsahu môže viesť k zaujatosti a neschopnosti nestranne a neutrálne facilitovať diskusiu akoby z diaľky. V niektorých prípadoch je to presne naopak. Pre niekoho, to môže znieť čudne, ale na to, aby bol facilitátor nestranný, musí rozumieť obsahu diskusie, ktorú facilituje (skratkám, zákonom, alternatívam...). Musí prinajmenšom vedieť rozlíšiť, kedy sa účastníci bavia k téme a kedy vôbec nie. Dokonca niekedy je dobré, ak facilitátor pozná ľudí, ktorí stoja za jednotlivými návrhmi, pozná ich odbornú a ľudskú reputáciu, na základe minulej skúsenosti vie, čo môže od nich čakať.

Druhú dimenziu pre zjednodušenie nazývame **"direktivita"**. Hovorí o tom, nakoľko facilitátor preberá zodpovednosť za proces. Je jediným expertom na proces a sám určuje výber metódy diskusie a rozhodovania? Alebo aj čisto procesové otázky prenecháva na skupinu a necháva sa skupinou viesť v procesových oblastiach, v ktorých je sám odborníkom? Nakoľko je facilitátor sám aktívny a direktívny v určovaní metód a postupov, ktoré rozhodujú o procese? Do akej miery je v tomto nedirektívny a vidí ako svoju úlohu len umožňovať skupinovú diskusiu, ktorá vyústi do výberu a schválenia metód a postupu. Aj v prípade, že by podľa jeho odhadu a skúsenosti metódy a postup vybraný skupinou nemuseli byť vhodné (napríklad príliš skoré väčšinové hlasovanie, ktoré si presadí skupina "zdanlivo väčšinovou diskusiou").

Kombináciou skóre v týchto dvoch dimenziách možno pomenovať štyri typy facilitačného štýlu a ak máte chuť zistiť ako je to u vás, vyskúšajte si testík na konci kapitoly. Štýly sú:

**Empatický štýl** (nízka miera direktivity aj odbornosti): Najlepšie sa uplatňuje v terapeuticky ladených diskusiách (napr. procesovo či rogeriánsky orientovaných diskusiách), kde sa facilitátor splyva so skupinou a takmer sa neodlišuje od účastníka diskusie. V situáciách verejných stretnutí je namieste napríklad v spoločných diskusiách rovesníkov, kde nik nie je väčším odborníkom než ostatní, panuje atmosféra rovnosti a tvorivej otvorenosti. Keď sa predstavitelia obce zídu s občanmi aby sa podelili s nápadmi ako osláviť výročie založenia obce, keď si potrebujú vypočuť, čím žijú jej obyvatelia, je takýto štýl asi najvhodnejší.

**Kolegiálny štýl** (nízka miera direktivity a vysoká miera odbornosti): Najlepšie sa asi môže uplatniť v malých skupinách, kde sa facilitátor a účastníci poznajú, facilitátor nie je považovaný za "odborníka, ktorý prichádza zvonku", nevie o nič viac než my - účastníci, ale ani o nič menej. Diskusia je facilitovaná len kvôli efektívnosti. Je to veľmi náročná rola pre facilitátora, ale možno celkom vhodný štýl pre facilitáciu facilitátorov. V situáciách verejných stretnutí je tento štýl namieste, ak investor za podpory samosprávy zbiera námety na vylepšenie projektu a facilitátor kvalifikovane komentuje námety a poznámky od občanov už vo fáze otázok, triedi ich do skupín a pomenúva ich charakter. Je vynikajúce ak facilitátor má medzi zúčastnenými aj odbornú a morálnu autoritu. Tým sa jeho efektívnosť jeho vystupovania výrazne zvyšuje.

**Organizátorský štýl** (nízka miera odbornosti a vysoká miera direktivity): V tomto štýle facilitátor veľmi disciplinovane absolútne nezasahuje do obsahu a spravidla sa v ňom skutočne ani nevyzná, ale nenechá si hovoriť do procesu, postupu, akým bude skupina pokračovať. Stáva sa akýmsi organizátorom, "dispečerom" skupiny. Tento postup býva veľmi vhodný pre situácie, keď účastníci diskusie svojimi odbornými kapacitami alebo právomocou vysoko predstihujú facilitátora. Štýl môže fungovať len vtedy, ak títo účastníci diskusie jasne chápu rolu facilitátora a jeho odbornosť pre nich nie je podmienkou, aby bol pre nich facilitátor neformálnou autoritou (aspoň pre tento proces). Vo verejných stretnutiach je tento štýl najviac potrebný v situáciách, keď je možné očakávať stranícke či lobbystické tlaky jednotlivých zúčastnených v diskusii. V situáciách predvolebných okrúhlych stolov, v situáciách verejného

prerokovania zámerov investora, v konfrontačných situáciách vzájomného obviňovania sa, v mediálne vysoko viditeľných problémových stretnutiach je k naplaveniu neutrálny facilitátor, ktorý stráži poradie diskutujúcich, udeľuje a stráži čas na vstupy a ani náznakom nevstupuje do obsahu.

**Konzultantský štýl** (vysoká miera direktivity aj odbornosti): Facilitačný proces splyva s konzultáciou. Facilitátor v diskusii ponúka aj alternatívy, uvádza príklady riešení z iných porovnateľných kontextov, spracúva písomný výstup z facilitovanej diskusie. Klienti v komerčnej a verejnej sfére na Slovensku, napriek tomu, že by to takto nepomenovali, si pod pojmom facilitácia najčastejšie predstavujú práve tento štýl. Na začiatku kontraktu je potrebné vyjasniť si vzájomné očakávania, aby klient či facilitátor neboli sklamaní. V situáciách verejných stretnutí je tento štýl namieste ak ide o krízové situácie, situácie veľkého rozdielu úrovne informovanosti medzi organizátormi stretnutia a účastníkmi.

## Moc a facilitálny štýl

Jeden z renomovaných autorov v tejto oblasti- Brit John Heron<sup>6</sup>, už takmer pred tridsiatimi rokmi, uviedol model, ktorý počítal so šiestimi dimenziami facilitácie. Dimenzie tvorili: direktívnosť- nedirektívnosť, interpretatívna- neinterpretatívna, konfrontovanie- nekonfrontovanie, katartickosť- nekatartickosť, štrukturovanie- neštrukturovanie a otvorenosť – neotvorenosť v práci facilitátora. Podľa nich hodnotil štýl facilitátora. Vychádzal z poradenských skúseností, keď facilitátor realizoval intervencie spravidla v práci s jedným klientom. Neskôr model rozšíril na dvojvchodový s 18 možnými facilitáčnymi štýlmi. Jedno z kritérií tvorí 6 dimenzií činností, ktoré spravidla facilitátor vykonáva v procese facilitácie:

1. **Dimenzia plánovania** (cieľené činnosti, ktoré vedú skupinu vytýčeniu a plánovaniu krokov, napr. schopnosť zorganizovať skupinu do aktívneho pretvorenia sťažností na plánovacie kroky, ktoré pomôžu skupine, či komunite, schopnosť zameriavať sa do budúcnosti, myslieť na to čo bude skupina, obec potrebovať v nasledujúce mesiace či roky a uvažovať o najvhodnejšej sekvencii krokov.)
2. **Dimenzia zmyslu** (kognitívne aspekty facilitovania vzťahujúce sa k porozumeniu koncepcií, porozumeniu zmyslu akcií a skúsenosti skupiny a jej členov. Činnosti, ktoré umožňujú vyjasniť sporné body v diskusii, presne pomenovať o čom sa vedie diskusia, nachádzať zmysel v nejasných alebo komplikovaných diskusných „preple-tencoch“.)
3. **Dimenzia konfrontácie** (zvyšovanie povedomia o obrane a vyhýbaní sa problémom, pred ktoré je skupina postavená. Ide o činnosti facilitátora, ktorými poukazuje na nezrovnalosti medzi doterajším pomenovaním javov na verejnom stretnutí a príznakmi reality, ktoré mu nezodpovedajú, poukazovanie na nutnosť hovoriť o tabuizovaných témach, o nepríjemných otázkach, hovoriť otvorene a inak než v minulosti. Niekedy dokonca ide o provokujúce otázky a provokujúce výroky, ktorých cieľom, je prostredníctvom búrlivejšej odozvy upozorniť na problémy a katalyzovať ich riešenie.)
4. **Dimenzia cítenia** (činnosti, ktoré umožňujú skupine prežívať a vymieňať si emócie, pracujú s klímou. Postihuje afektívne aspekty facilitovania. Vo verejnom stretnutí je niekedy primerané v skupinovej diskusii sa i odmičať, prejavovať uznanie, súdržnosť, pochopenie.)

---

<sup>6</sup> Heron, John (1977) Dimensions of Facilitator Style, Human Potencial Research . Project University of Surrey, Guilford, England. In: : Hogan, Christine (2002) Understanding Facilitation. Theory and Principles, Kogan Page Limited, London

5. **Dimenzia štruktúrovania** (Činnosti sú najviac spojené s dizajnom verejného stretnutia a s možnosťou pružne ho upravovať počas chodu. Patria tu rámcovanie diskusie, rozumné formulovanie otázok, na ktoré sa má odpovedať, primerané dávkovanie prestávok a ich dĺžka, práca so zápsmi zo stretnutí.)
6. **Dimenzia hodnotenia** (činnosti, ktoré podporujú podporujúcu sa atmosféru v skupine, rešpekt pre názory druhých, ich autonómnosť a nezávislý pohľad. Oceňovanie rôznorodosti, nápadov a vzájomného prínosu.)

Týchto šesť dimenzií činnosti facilitátora John Heron „lomí“ ďalšou premennou a tou je **moc**. Presnejšie povedané- spôsob akým je moc distribuovaná alebo uplatňovaná facilitátorom v skupine alebo komunite. Hovorí o troch spôsoboch (módoch) uplatňovania moci: hierarchický- usmerňovanie, koopeatívny- vyjednávanie a autonómny- delegovanie. Kombináciou šiestich dimenzií činností a troch módov uplatňovania moci v skupine vzniká Heronov model 18 možných štýlov facilitácie.

- **Hierarchický spôsob- usmerňovanie.** Pri tomto spôsobe facilitátor usmerňuje učenie a skupinové procesy tak, uskutočňuje kroky a facilitačné intervencie *pre skupinu*. Skupina je objektom, on rozhoduje o následných krokoch, rámcoch diskusie, ich poradí, metódach ako dospieť k rozhodnutiu. Konfrontuje odpor skupiny, vnáša prvky učenia v situáciách, keď skupina nie je pripravená rozhodnúť.
- **Kooperatívny spôsob – vyjednávanie.** Facilitátor zdieľa moc so skupinou. Pracuje partnerským spôsobom *so skupinou* a s jej ideami. O postupe sa vyjednáva.
- **Autonómny spôsob – delegovanie.** Moc sa odovzdáva do rúk účastníkov skupiny, oni rozhodujú o tom ako budú realizovať základných šesť dimenzií činností v rámci verejných stretnutí. Facilitátor sa nevzdáva zodpovednosti za proces, ale spoločne so skupinou pomenováva alternatívy interencií a ďalšieho postupu skupiny a vťahuje do spoluzodpovednosti za proces celú skupinu. Deleguje časť zodpovednosti *na skupinu*.

Všetky uvedené dimenzie a štýly môžu vyzerat' ako vzdalené teoretické modely. Odlišné prejavy a postupy v práci facilitátorov počas verejných stretnutí sú však čitateľné. Okrem želateľného správania facilitátorov sa však stretávame aj so štýlmi, ktoré môžu byť pre facilitovanie skupín kontraproduktívne. Príklady takýchto štýlov uvádzame v rámečku na nasledujúcej strane.

#### **Rámček č.1: Pseudo- facilitátori, alebo príklady osôb nevhodných pre facilitáciu verejných stretnutí**

Organizátori verejných stretnutí málokedy využívajú facilitáciu, rozhodne tak aspoň moderované či rôznym spôsobom vedené stretnutia neoznačujú. Keďže s profesionálnou facilitáciou stretnutí je na Slovensku málo skúseností, chceme upozorniť na možné omyly pri výbere facilitátora na podobné akcie. Príklady sú zvolené s trochou nadsázky, nepokúšame sa o nejaký systém či výlučnosť, skôr hľadáme metaforické pomenovanie pre chybné rozhodnutia a pseudofacilitátorské typy, s ktorými sa v našich podmienkach- na základe minulej skúsenosti - môžu organizátori verejných stretnutí stretnúť najčastejšie.

„**Facilitátor Vševedko**“ – facilitátor Vševedko si do procesu, prípravy, dizajnu nenechá hovoriť. Ani od organizátorov ani účastníkov, ani od evaluátorov. Podobné akcie už robil veľa krát takže sa nepotrebuje a nechce sa stretnúť s tými, čo verejné stretnutie pripravujú, nezaujíma ho, čo ním chcú dosiahnuť. Prichádza s hotovými schémami, dizajnom a zlostí sa ak majú organizátori výhrady a otázky. Najviac mimo sa môžu ocitnúť „Vševedkovia“ zo vzdialených končín (či dokonca zámoria), ktorí navyše okrem nepoznania miestnych pomerov, nemusia rozumieť ani



jazyku a ich ambície môžu byť neúmerné. Časť vševedkov nevidí žiadny význam ani v stretnutí sa po verejnom stretnutí, nerobia objektívne zhodnotenie výsledkov, takže a nikdy nedozvedia, že sa týmto prístupom spravidla veľa nedosiahne.

**„Facilitátor Nevedko“** – facilitátor Nevedko sa za svoju obsahovú nevedomosť nehanbí, je na ňu hrdý. Hlboko verí v proces, až tak, že netuší v akej obci sa počas verejného stretnutia nachádza, o aký charakter verejného stretnutia ide a o čom sa rozpráva. Svoju ignoranciu ospravedlňuje velebením práce so skupinovú dynamikou, psychologizovaním a oslavou intuitívneho porozumenia účastníkom, ktoré vôbec nezáleží na tom, či rozumieme o čo účastníkom v riešení ich problémov ide. Na stretnutie prichádza nepripravený, veď všetko závisí len od situácie „tu a teraz“ a na improvizáciu sa nemá zmysel pripravovať. Nevedkovia môžu mať obrovský úspech u nevedkov. Iný typ účastníkov ich často už druhý krát na facilitovanie nepozve s presvedčením, že facilitovanie je také prázdne používanie nejasných pojmov a chaotické udeľovanie slova doprevádzané zápsmi, čo nemajú hlavu a pätu.

**„Facilitátor Dobyvateľ“** – facilitáciu chápe ako bojové pole a svoju rolu chápe ako tú najdôležitejšiu na celom verejnom stretnutí. Len od neho záleží, či sa do histórie zapíše úspechom, i za cenu obetí, alebo potupne prehrá vyššie poslanie tejto „vojenskej operácie“. „Facilitátor Dobyvateľ“ si prisvojuje príliš veľkú moc, správa sa ako vojvodca, ktorý prichádza so svojou víťaznou stratégiou a udeľuje rozkazy. Neuvažuje o tom, že jeho úlohou nie je priniesť hotovú stratégiu a riešenie. Udeľuje slovo a priestor ostatným tak, aby ho vyplnili vstupmi, ktoré od nich čaká a ktoré si vopred naplánoval. Tých, čo sa správajú inak vníma ako nepriateľov, ktorí mu môžu prekaziť pripravený scenár. Bojuje s nimi, namiesto toho, aby sa zamýšľal nad tým, či je prae-koncepcia v jeho hlave v poriadku. Vyžaduje od organizátorov rešpekt a nasledovanie, hoci roly by mali byť v zásade opačné.

**„Facilitátor Bavič“** – vzorom sú mu mediálne známe moderátorské hviezdy. Zaoberá sa viac sebou, svojim výkonom, výkonom, postom, než tým, čo potrebuje verejné stretnutie. Nechápe, že hoci stojí na pódiu, či vyvýšenom mieste pred mnohými ľuďmi, nie on (ona) má byť stredobodom pozornosti. Účastníci verejných stretnutí väčšinou neprišli na to, aby ho/ju obdivovali, ale aby sa verejne prerokovávali otázky, ktoré ich zaujímajú. Bavič uprednostní predvádzanie sa pred dostatkom času pre ostatných, vtipky pred problémami, získanie pozornosti pre skutočným záujmom. Veľmi ťažko sa zmieruje s predstavou, že jeho úlohou slúžiť účastníkom verejného stretnutia a tomu by mal podriaďovať aj svoju potrebu byť v strede diania.

**„Facilitátor Cvičenec“** – podobne ako spartakiádni cvičenci, ktorých úlohou bolo nacvičiť si a bezchybne predviesť povinnú zostavu cvikov, aj pseudo-facilitátor tohto typu považuje facilitáciu za dôsledné vyplňanie vopred pripravených postupov, bez zmeny, bez improvizácie, bez ohľadu na meniace sa podmienky. Prichádza s hotovými schémami, časovým plánom, rozdelenými rolami, ktoré sa od účastníkov očakávajú. Schémy a modely s predpísanými postupmi musia byť dobré, pretože boli sú najnovšie a boli vyvinuté v Harvarde, Bruseli a čerpajú z najlepších tradičných postupov čínskych dynastií a komún peruánskych Indiánov. Ak sa situácia vyvíja inak, nemenia svoj postup, len začínajú byť zmätení alebo nervózni, lebo na hudbu danú presným notovým zápisom sa podľa nich majú používať iné krokové variácie. Svoju rigidnosťou môžu zničiť celý proces. Ak k tomu dôjde, väčšinou ani nechápu, kde sa stala chyba. Veď minule presne tieto kroky tak dobre fungovali a tradícia spartakiád dodnes slúži ako dôkaz, že to idea aj vo veľkých skupinách. „Facilitátori Cvičenci“ sa veľmi dobre cítia aj ako experti na procesy programov EÚ. Vyzbrojení schémami logických rámcov, poslednými reguláciami, možno niekedy zabúdajú na ľudí a ich byrokraciou nezpracované potreby.

Na to, aby facilitátori vedeli improvizovať, musia mať zvládnuté i základné cviky a krokové variácie. Ale v čase keď zvládnu iba to, nemali by ešte začať facilitovať.

**V príprave a realizácii verejného stretnutia vám facilitátori môžu veľmi pomôcť. Dávajte si však pozor, ak v prípravnom stretnutí zachytíte že vám služby ponúka alebo vnucuje niektorý z vyššie spomínaných typov.**

## Cvičenie 1

### Sebahodnotiaci dotazník: FACILITÁCIA ČI 'FACIPULÁCIA'

Pozorne si prečítajte nasledujúce otázky a vyznačte svoju odpoveď tak, že na škále 1-9 zakrúžkujete číslo podľa toho, nakoľko súhlasíte s uvedeným výrokom (pričom 1 označíte v prípade, že vôbec nesúhlasíte, č.9 v prípade, že úplne súhlasíte s výrokom a všetky ostatné hodnoty okrem týchto krajných hodnôt signalizujú rôzne odstupňovaný čiastočný nesúhlas či súhlas).

1. Facilitátor sa má vyznať v riešenej problematike, aby mohol usmerňovať diskusiu.  
1 (vôbec nesúhlasím) ..... 9 (úplne súhlasím)
2. Pred jednaním by si facilitátor mal naštudovať odborné otázky, ktoré sa budú prejednávať.  
1 (vôbec nesúhlasím) ..... 9 (úplne súhlasím)
3. Facilitátor nemôže objektívne facilitovať diskusiu v oblasti, v ktorej pôsobí ako expert.  
1 (vôbec nesúhlasím) ..... 9 (úplne súhlasím)
4. Pre výsledok facilitácie je najvhodnejšie, ak facilitátor nemá na problematiku vlastný názor.  
1 (vôbec nesúhlasím) ..... 9 (úplne súhlasím)
5. Na vonkajšom výraze facilitátora by nemalo byť vidieť, ktoré riešenie sa mu pozdáva a ktoré nie.  
1 (vôbec nesúhlasím) .. ..... 9 (úplne súhlasím)
6. Zodpovednosť za výber metódy skupinovej diskusie a rozhodovania spočíva výlučne na facilitátorovi (keďže ten zodpovedá za proces).  
1 (vôbec nesúhlasím) .. ..... 9 (úplne súhlasím)
7. Facilitátor sa má starať o atmosféru a vzťahy v skupine, nie o metódy, ktorými skupina postupuje.  
1 (vôbec nesúhlasím) ..... 9 (úplne súhlasím)
8. Keď skupina vo facilitovanej diskusii dlho postupuje nefunkčnými metódami a uberá sa nesprávnym smerom, je to spravidla chyba facilitátora.  
1 (vôbec nesúhlasím) ..... 9 (úplne súhlasím)
9. Na facilitovanie sa nijako nedá pripraviť, o všetkom rozhoduje skupina v reálnom čase.  
1 (vôbec nesúhlasím) .. ..... 9 (úplne súhlasím)
10. Keď facilitátor rozhoduje sám o výbere metódy pre rozhodovanie skupiny (napr. hlasovanie, nominovanie ap.), ide o manipuláciu.  
1 (vôbec nesúhlasím) .. ..... 9 (úplne súhlasím)

## FACILITAČNÝ ŠTÝL - VYHODNOTENIE

Skôr než svoje skóre zakreslíte do nasledujúcej tabuľky, uskutočnite niekoľko krokov:

1. V šiestich položkách 3, 4, 5, 7, 9 a 10 opravte vaše skórovanie - zrkadlovo prevráťte hodnotu čísla, t.j. namiesto 1 - zapíšte 9, namiesto 2 - zapíšte 8, namiesto 3 - zapíšte 7, namiesto 4 - zapíšte 6, hodnota 5 - sa nemení, namiesto 6 - zapíšte 4, namiesto 7 - zapíšte 3, namiesto 8 - zapíšte 2, namiesto 9 - zapíšte 1.
2. Potom spočítajte:
  - a. súčet hodnôt prvých piatich otázok (č.1 až č.5): súčet tvorí hodnotu dimenzie **"odbornosť"**
  - b. súčet hodnôt posledných piatich otázok (č.6 až č.10): súčet tvorí hodnotu dimenzie **"direktivita"**
3. Číselnú hodnotu hodnotu "odbornosť" naneste na vodorovnú os, hodnotu "direktivita" naneste na zvislú os, v ich priesečníku zakreslite bod, ktorý symbolizuje váš facilitačný štýl.

|             |                     |    |    |    |    |                   |    |    |    |
|-------------|---------------------|----|----|----|----|-------------------|----|----|----|
| Direktivita | Organizátorský štýl |    |    |    | 45 | Konzultanský štýl |    |    |    |
|             |                     |    |    |    | 40 |                   |    |    |    |
|             |                     |    |    |    | 35 |                   |    |    |    |
|             |                     |    |    |    | 30 |                   |    |    |    |
|             | 5                   | 10 | 15 | 20 | 25 | 30                | 35 | 40 | 45 |
|             | Empatický štýl      |    |    |    | 20 | Kolegiálny štýl   |    |    |    |
|             |                     |    |    |    | 15 |                   |    |    |    |
|             |                     |    |    |    | 10 |                   |    |    |    |
|             |                     |    |    |    | 5  |                   |    |    |    |
|             | Odbornosť           |    |    |    |    |                   |    |    |    |

## INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV

Mini-test sa zameriava na dve dimenzie.

Prvá dimenzia - pre zjednodušenie nazvaná **"odbornosť"** - podáva obraz o tom, akú dôležitosť pripisujete vyznaniu sa v obsahovej stránke diskusie, ktorú facilitujete. Druhá dimenzia - pre zjednodušenie nazvaná **"direktivita"** - hovorí o predstave ako facilitátor preberá zodpovednosť za proces.

Kombináciou skóre v týchto dvoch dimenziách možno pomenovať štyri typy facilitačného štýlu.

**Empatický štýl** (nízka miera direktivity aj odbornosti): Najlepšie sa uplatňuje v terapeuticky ladených diskusiách (napr. procesovo či rogeriánsky orientovaných diskusiách), kde sa facilitátor splyva so skupinou a takmer sa neodlišuje od účastníka diskusie.

**Kolegiálny štýl** (nízka miera direktivity a vysoká miera odbornosti): Najlepšie sa asi môže uplatniť v malých skupinách, kde sa facilitátor a účastníci poznajú, facilitátor nie je považovaný za "odborníka, ktorý prichádza zvonku", nevie o nič viac než my - účastníci, ale ani o nič menej. Diskusia je facilitovaná len kvôli efektívnosti. Je to veľmi náročná rola pre facilitátora, ale možno celkom vhodný štýl pre facilitáciu facilitátorov.



**Organizátorský štýl**(nízka miera odbornosti a vysoká miera direktivity): V tomto štýle facilitátor veľmi disciplinovane absolútne nezasahuje do obsahu a spravidla sa v ňom skutočne ani nevyzná, ale nenechá si hovoriť do procesu, postupu, akým bude skupina pokračovať. Stáva sa akýmsi organizátorom, "dispečerom" skupiny. Tento postup býva veľmi vhodný pre situácie, keď účastníci diskusie svojimi odbornými kapacitami alebo právomocou vysoko predstihujú facilitátora. Štýl môže fungovať len vtedy, ak títo účastníci diskusie jasne chápu rolu facilitátora a jeho odbornosť pre nich nie je podmienkou, aby bol pre nich facilitátor neformálnou autoritou (aspoň pre tento proces).

**Konzultantský štýl**(vysoká miera direktivity aj odbornosti): Facilitačný proces splýva s konzultáciou. V diskusii facilitátor ponúka aj alternatívy. Uvádza príklady riešení z iných porovnateľných kontextov spracúva písomný výstup z facilitovanej diskusie. Klienti v komerčnej a verejnej sfére na Slovensku, napriek tomu, že by to takto nepomenovali, si pod pojmom facilitácia predstavujú práve tento štýl. Na začiatku kontraktu je potrebné vyjasniť si vzájomné očakávania, aby klient, či facilitátor neboli sklamaní.

Ani jeden zo štýlov nepovažujeme za univerzálne lepši či horši, ale každý z nich môže byť tým najvhodnejším pre určitú špecifickú situáciu. V jednaní s klientom (príp. objednávateľom facilitáčného kontraktu) by bolo vhodné uviesť si, že predstava o facilitácii u facilitátora a klienta nemusia byť totožné a pre úspech akcie má zmysel, čo najviac si vyjasniť, čo presne klient očakáva, keď spomína facilitáciu. Tiež by bolo výborné, keby si facilitátor dokázal utvoriť obraz, aký facilitačný štýl bude najvhodnejší a keby mal spôsobilosti pre celú paletu facilitáčnych štýlov, z ktorej si môže vybrať. Možno by takto ubudlo kontraktových nedorozumení, ktoré niekedy prináša nevyjasnenosť predstáv.

## JAVY A SOCIÁLNO-PSYCHOLOGICKÉ ZÁKONITOSTI FUNGOVANIA MALÝCH SKUPÍN

Participatívne riadenie, demokratické rozhodovanie, deliberácia - všetko v súčasnosti veľmi populárne pojmy, používané ako protiklady k hierarchickej distribúcií moci a centralistickému rozhodovaniu. Myšlienka dosahovania sociálne spravodlivejších, transparentnejších a správnejších rozhodnutí na rôznych úrovniach spoločnosti prostredníctvom argumentatívnej diskusie v malých skupinách je skutočne veľmi lákavá. Azda preto sa mnohé samosprávy, organizácie a inštitúcie vrhli do organizovania okrúhlych stolov, interaktívnych porád, stretnutí s občanmi, či do participatívneho plánovania.

Obl'uba používania metód malých skupín pri rozhodovacích procesoch okrem istej módnosti vychádza tiež z predpokladu, že ľudia umiestnení do podmienok malej skupiny s jasne definovaným cieľom začnú medzi sebou racionálne diskutovať, vyjašňovať si stanoviská, zvažovať názory ostatných a spoločne hľadať riešenie, akceptovateľné pre všetkých. Predpokladá sa tiež, že účasť a agnažovanie v skupinovej diskusii a na skupinovom rozhodovaní okrem autentickejšieho prijatia zvoleného riešenia účastníkmi, keďže sú jeho spoluautormi, prinesie aj lepší a kvalitnejší výsledok, ako keby k nemu dospeli jednotlivci.

No z vlastných skúseností vieme, že časo tomu tak nie je. Prečo je výsledkom stretnutia skupiny inteligentných vrcholových managerov stratégia, ktorá takmer priviedla celú organizáciu do krachu? Prečo sa pôvodne dobre rozbehnuté stretnutie komunitného plánovania zvrtilo na dialóg dvoch expertov na výstavbu za súčasného pospávania a občasného prikyvovania všetkých ostatných? Prečo pôvodne minimálny rozdiel v názoroch občanov na miesto výstavby domu smútku v obci nabral počas stretnutia nezmieriteľné rozmery a skončil odchodom polovice z nich? A hlavne, môže takýmto situáciám facilitátor zabrániť vhodnými intervenciami, alebo jednoducho pri určitej konštalácii typu skupinovej úlohy a jednotlivcov je vhodné rezignovať a zvoliť inú ako skupinovú formu riešenia problémov a rozhodovania? Na tieto otázky sa pokúsime načrtnúť odpovede v nasledujúcej časti.

### Procesné straty v práci malých skupín

Rozhodovanie a plnenie úloh v skupine môže mať v porovnaní s individuálnou činnosťou jednotlivcov svoje výhody aj nevýhody. **Potenciálny výkon skupiny** odráža spôsob, ktorým by mala skupina pracovať pri využití svojich dostupných zdrojov, ako sú zodpovedajúce vedomosti, zručnosti, nástroje, čas a peniaze, aby dospela k optimálnemu výsledku. Veľa ľudí rado pracuje v skupinách, pretože všeobecne predpokladajú, že spolupráca je zábavná, zaujímavá (čo často aj je) a že touto sa cestou môže dospieť k väčšej efektivite a tvorivosti. Z každodenného života však vieme, že aj v prípade dostupnosti všetkých potrebných zdrojov ešte nezaručuje skutočne vysoký výkon skupiny. Prečo?

Jednotliví členovia skupiny sa môžu pri plnení spoločnej úlohy dopúšťať najrôznejších chýb a kadečo opomenúť. Behom hľadania konsenzu nemusia byť dostupné zdroje využité

úplne optimálne. Okrem možných ziskov zo spolupráce existujú typy skupinových procesov, ktoré môžu brániť skupine v dosiahnutí potenciálneho výkonu a zapríčiniť **procesné straty**.

### **Sociálna lenivosť (Social loafing)**

*Príklad: Na záver prvého stretnutia so skupinkou aktivistov v obci Horné Dolany, ktorí chcú v obci prevádzkovať komunitné centrum, sa dohodlo, že do ďalšieho stretnutia je potrebné vykonať prieskum potrieb v minimálne 40 domácnostiach. Všetci sa zhodli, že to nebude žiaden problém, veď keď len obídu svoju rodinu a najbližších susedov, prinesie každý 15 vyplnených dotazníkov. Dotazníky mali vhodiť do schránky na obecnom úrade, aby ich bolo možné vopred vyhodnotiť. Na nasledujúcom stretnutí ste zaskočení, keď zbadáte kôpku 9 dotazníkov, ktoré sa vraj ani neoplatilo vyhodnocovať...*

Na označenie fenoménu, kedy jednotlivci vyvíjajú menšiu snahu či úsilie ak pracujú v skupine v porovnaní s tým, keby pracovali samostatne, sa používa termín sociálna lenivosť (Social loafing). Do istej miery je sociálna lenivosť prítomná v každej skupine, bez ohľadu na to, či je vysoko výkonná alebo viac-menej nefunkčná. Objavuje sa najmä typoch skupinových úloh, kde nie je možné presne identifikovať a hodnotiť podiel jednotlivých členov na celkovom skupinovom výsledku a stúpa s počtom členov skupiny.

Prečo máme tendencie vyvíjať menšiu snahu v prípade spoločnej práce na úlohe s viacerými ľuďmi? Nie veľmi lichotivým vysvetlením je naša prirodzená tendencia nenamáhať sa viac, než je nutné - t.j. snaha minimalizovať svoje úsilie v prípade, že sa môžeme stratiť v dave a teda naše „uliatie“ sa nebude mať pre nás priame dôsledky. Najjednoduchším príkladom, ktorý zažil snáď každý z nás, je vlašné tieskanie na koncerte v snahe ušetriť svoje ruky, keď ľudia okolo nás vydávajú aj tak dosť hluku. Vyššia miera sociálnej lenivosti u mužov a všeobecne u ľudí z individualistických kultúr by taktiež mohla mať svoj pôvod v potrebe dosahovania jedinečnosti a individuality. V situácií, kedy nie je celkom jasné, kto sa do akej miery a čím podieľal na výsledku, môžu niektorí členovia skupiny strácať motiváciu preukázať svoje schopnosti, pretože nedochádza k ich vyniknutiu a oceneniu skupinou (Kugihara, 1999). Neochotu vynaložiť viac námahy, než je nevyhnutné, podporuje tiež očakávanie, že ostatní v skupine budú mať snahu „uliat“ sa.

Sociálna lenivosť viacerých členov skupiny môže mať negatívny dopad na výsledok skupiny ako celku a predstavuje jeden z významných typov procesných strát. Napríklad pri generovaní možných riešení problému pomocou brainstormingu môže dôjsť k rezignácii viacerých členov skupiny a dominovaniu niekoľkých z nich, čím sa vytráca pôvodný zmysel metódy. Menší vklad niekoľkých členov skupiny môže zasa spôsobiť frustráciu a následné zníženie motivácie u skupinových „ľahačov“. Skupina sa tak dostane do začarovaného kruhu, ktorý môže skončiť znechutením jej členov a zanevrením na akúkoľvek skupinovú prácu.

Existujú spôsoby, ako zabrániť väčším či menším stratám motivácie členov skupiny podieľať sa na spoločnom riešení zadanej úlohy? V závislosti od typu skupinových stretnutí a charakteru úlohy existuje viacero nástrojov, ktoré môže facilitátor použiť. Niektoré z nich sa však dajú použiť vo väčšine skupín:

- V rámci základných pravidiel v skupine zadefinovať dôležitosť prínosu a aktivity každého jednotlivca (viď. ďalej)

- Podporovanie individuálnej zodpovednosti – napríklad formou prípravy, samostatného vypracovania časti úlohy pred stretnutím s jasne merateľnými výstupmi (kto, čo a do kedy vykoná a pod.)
- Rozdelenie skupinu na podskupiny – čím menej ľudí zdieľa zodpovednosť za výsledok, tým menšia pravdepodobnosť sociálnej lenivosti
- Primeraná náročnosť úloh – ak skupina musí riešiť úlohu, ktorú by efektívnejšie a bez problémov zvládol malý počet ľudí, pravdepodobne sa bude časť skupiny „ulievať“
- Vnútorne zaangažovanie na riešenom probléme – ak má skupina riešiť problém, ktorý časť členov vníma ako pre nich irelevantný, je pravdepodobné, že nebudú mať vysokú motiváciu podieľať sa na jeho riešení.
- Zvýšenie skupinovej kohézie a zdôrazňovanie jej prestíže – v prípade dobrých vzťahov a silných väzieb medzi členmi skupiny budú mať jednotlivci menšiu tendenciu „nechať ostatných v šticu“. Taktiež motivácia prezentovať sa v priaznivom svetle, aby si človek udržal postavenie rešpektovaného člena úspešnej skupiny môže pomôcť zaistiť, aby sa skutočný výkon skupiny priblížil jej potenciálu.

Pocit postrádateľnosti vlastného vkladu do diania v skupine môže viesť k pokušeniu „**zvieť sa**“ (**Free-ride**) na úkor ostatných členov skupiny. Na rozdiel od sociálnej lenivosti, ktorá môže byť viac či menej nevedomá, ide o vedomé a strategické rozhodnutie člena skupiny nechať na ostatných, aby sa podieľali na skupinovom výsledku, pretože sa cíti postrádateľný (výsledok bude rovnaký, aj keď sa na ňom nebude sám aktívne podieľať). Môže sa tak stať najmä keď skupina rieši nejaký zložitý problém z oblasti, v ktorej sú niektorí jej členovia považovaní za väčších expertov ako ostatní. Menej schopní členovia skupiny môžu byť strategicky motivovaní obmedziť svoje úsilie, držať sa v úzadí, zvieť sa na účet ostatných a nekriticky podporiť navrhované „expertné“ riešenia. Takéto zlyhanie motivácie však môže byť škodlivé najmä pri problémoch, ktoré nemajú jediné správne riešenie. Nižšia miera zapojenia sa členov skupiny do riešenia problému môže spôsobiť, že niektoré plodné nápady a riešenia ani nie sú prednesené a potenciál skupiny zostane nevyužitý. Pokiaľ však jednotliví členovia skupiny uveria v dôležitosť ich spolupráce a nepostrádateľnosť ich (hoci aj laického) pohľadu, budú menej nachýlní zvieť sa na vlnu spolupráce svojich „schopnejších“ kolegov.

### **Efekt zdieľaných informácií (Common knowledge effect)**

*Príklad: Päťčlenná sociálna komisia pri Obecnom zastupiteľstve, zložená z poslancov, sociálnych pracovníkov, riaditeľa školy a zástupcu rómskej komunity sa rozhoduje, na základe akého kľúča majú byť pridelené novopostavené sociálne byty. Majú pred sebou dve riešenia – podľa princípu zásluhovosti alebo podľa úrovne súčasného bývania. V prospech druhého riešenia sa hneď zhodli na troch argumentoch. Pre prvé riešenie zaznel iba jeden spoločný argument. Vzhľadom k pomeru argumentov 3:1 sa rozhodli prideliť byty tým rodinám, ktoré majú najhoršie podmienky. Na základe osobných skúseností a kvalifikácie mali 4 členovia skupiny každý ďalší jedinečný argument v prospech prvej možnosti. Vzhľadom na početnú prevahu argumentov v prospech druhej možnosti ich však skupine ani nepredniesli. Keby však vyjadrili všetky dostupné argumenty, bolo by zrejmé, že pridelovanie podľa princípu zásluhovosti podporuje 5 argumentov (jeden zdieľaný plus 4 jedinečné). Predčasné zameranie sa na druhú možnosť viedlo k nevyužitiu všetkých zdrojov skupiny.*

Vzhľadom k rozdielnej kvalifikácii, schopnostiam a predchádzajúcim skúsenostiam členovia skupiny často pristupujú k spoločnej úlohe s mnohými jedinečnými nápadmi a infor-

máciami, líšiacimi sa od tých, ktoré majú ostatní členovia skupiny. Skupina môže veľmi ťažiť zo spoločnej práce, pokiaľ môžu jej členovia voľne vyjadrovať tieto svoje jedinečné názory. Tomu však môžu zabrániť dva sociálne javy (Hewstone, Stroebe, 2006). V prvom rade si členovia skupiny chcú získať obľúbenosť a rešpekt ostatných členov skupiny. Vo svojej snahe udržať si členstvo v skupine a neodlišovať sa od ostatných sa môžu zameriavať prevažne na informácie a vedomosti, ktoré majú s ostatnými spoločné (normatívny tlak skupiny). Druhým dôvodom môže byť podľahnutie informačnému tlaku ostatných, kedy ľudia veria viac názorom a informáciám, zdieľaným viacerými, ako svojim vlastným. Vplyvom týchto dvoch typov konformity sa budú členovia skupiny pravdepodobne zameriavať primárne na informácie, o ktorých vedia, že ich majú aj ostatní, namiesto toho, aby sa zamerali na jedinečné informácie, ktoré majú len oni sami.

Nezdieľané informácie či názory, ktoré môžu byť v rozpore s rodiacim sa skupinovým konsenzom, často ostávajú nevyužitú. Dôraz na spoločné vedomosti môže brzdiť plodnú výmenu informácií, ktoré má skupina k dispozícii. Môže predstavovať závažnú procesnú stratu v podobe tzv. **skrytého profilu**, kedy najlepšie riešenie ostane nepovšimnuté, pretože sa relevantným informáciám, ktorými disponujú jednotliví členovia skupiny nevenuje dostatočná pozornosť.

Vo fáze zbierania dostupných informácií, by mal facilitátor hľadať spôsoby, ako podporiť procesné zisky z práce v skupine. Zlepšiť nevýhodné postavenie nezdieľaných informácií môže vyslovené prehlásenie, že k nájdeniu riešenia môže cenným spôsobom prispieť vyhľadanie a výmena všetkých informácií a akýkoľvek člen skupiny môže mať relevantnú informáciu (Stassewr, Steward, 1995). Priradenie role odborníka všetkým členom skupiny a pomenovanie ich možného prínosu, prameniaceho z ich odlišného odborného či sociálneho pozadia, môže členom skupiny pomôcť v prijatí zodpovednosti za vyjadrenie informácií z vlastnej jedinečnej oblasti pôsobnosti, ako aj pomôcť odstrániť pocity postrádateľnosti.

### Skupinové myslenie (Group think)

Príklad: *Uznesenie Mestského zastupiteľstva v Prešove č. 327/2005: „Mestské zastupiteľstvo žiada primátora mesta...zrealizovať projektové opatrenia na ochranu majetku a zvýšenia bezpečnosti dotknutých (obyvateľov). Finančné prostriedky vyčleniť pri najbližšom schvaľovaní rozpočtových opatrení.“ K predloženému návrhu nebol vznesený protinávrh, ani jeden poslanec nehlasoval proti.*

Uznesenie mestského zastupiteľstva v Prešove o výstavbe 5 metrov vysokého múru a 20 m pásma „z pichľavých stromov“ okolo sídliska Stará Tehelňa, obývanom takmer výlučne sociálne slabšími Rómami, aktivistami často označované ako getho vytvorené mestom na etnickom princípe. Na základe protestov zo strany mimovládnych organizácií a intervencií orgánov štátnej správy mesto od výstavby upustilo.

Pojmom skupinové myslenie sa označuje predčasné a jednostranné smerovanie skupiny k súhlasu, kolektívna tendencia k nekritickému mysleniu. Pôvodný cieľ nájdenia najlepšieho riešenia je nahradený cieľom zachovania jednoty (Janis, 1982). Uvedený príklad situácie, kedy mestský poslanci jednohlasne schválili postavenie múru okolo rómskeho sídliska za účelom „ochrany majetku a bezpečnosti“ obyvateľov blízkej štvrte, demonštruje viaceré charakteristiky skupinového myslenia: konsenzus je prijatý bez predchádzajúceho kritického testovania, analyzovania a hodnotenia riešenia (v zápisnici zo zasadania nie je zachytený žiaden protiargumen); pohľady na problém, ktoré nie sú v súlade so zdieľaným riešením sú potlačené (napríklad alternatívne riešenia vo forme posilnenia policajných hliadok); možné

dôsledky riešenia (v našom prípade ľudskoprávne, ktoré mali obdobné snahy v iných lokalitách) sú ignorované.

Syndróm skupinového myslenia môže zapríčiniť prijatie unáhlených, iracionálnych rozhodnutí, kedy pochybnosti jednotlivcov ustupujú snahe udržať jednotu skupiny, či snahe vyhnúť sa odmietnutiu ostatnými členmi. Tendencia k skupinovému mysleniu je vyššia, ak je medzi členmi skupiny vysoká kohézia a ich sociálne a ideologické zázemie je podobné, ak skupina pracuje pod tlakom alebo čelí vonkajšej hrozbe.

Ako rozpoznať, či je skupina pod vplyvom syndrómu skupinového myslenia alebo iba veľmi rýchlo identifikovala pre ňu najsprávanejšie riešenie? Okrem vyššie spomenutej absencie kritického zvažovania Janis (1977) formuloval symptómy, ktoré môžu signalizovať tendenciu k skupinovému mysleniu: ilúzia nezraniteľnosti, nepremožiteľnosti skupiny; racionalizácia protichodných informácií, ktoré by mohli spochybňovať predpoklady skupiny; nespochybiteľná dôvera v morálnosť skupiny, ktorá zapríčiňuje, že členovia ignorujú dôsledky svojho rozhodnutia; stereotypizovanie tých, ktorých názory sú v protiklade so skupinou (často sú označovaní za „slabých, neschopných, zlých, hlúpych“); tlak na konformitu, spochybňovanie skupiny je vnímané ako „neloajálnosť“; autocenzúra myšlienok, ktoré sa odlišujú od prevládajúceho názoru; ilúzia jednomyseľnosti medzi členmi skupiny, mlčanie je chápané ako súhlas; chránenie skupiny pred prienikom protichodných informácií.

Príklady z fungovania reálnych skupín, ktoré bývajú uvádzané na ilustráciu skupinového myslenia (napr. havária raketoplánu Challenger, kedy riadiaci pracovníci vedeli o možnosti poruchy a napriek tomu rozhodli o štarte, či vylodenie Američanov v Zátok svíň, ktoré skončilo pozabíjaním a pozatýkaním všetkých účastníkov a bolo začiatkom Kubánskej krízy) sú dôkazom, že sa iracionálne rozhodnutia sa nevyhýbajú ani skupinám odborníkov a môžu mať ďalekosiahle následky.

Ako môže facilitátor minimalizovať riziko, že skupina podľa ne predčasnému a jednostrannému súhlasu, namiesto toho, aby hľadala najvhodnejšie riešenie?

- Rozdelenie do podskupín pred tým, než sa o probléme začne diskutovať spoločne. Prítomnosť podskupín a následná konfrontácia stanovísk môže navodiť diskusiu a kritické skúmanie dôvodov odlišných pohľadov, ktoré si skupiny vyvinuli.
- Prizvanie expertov – prediskutovanie navrhovaných riešení s expertami z vonka skupiny
- Pridelenie role „kritických posudzovateľov“ všetkým členom skupiny, čo umožní členom skupiny slobodnejšie vyjadrovať pochybnosti a námietky bez obavy o zamietnutie skupinou.
- Nadriadení by sa mali zdržať vyjadrovania svojho názoru, pokiaľ zadajú riešenie nejakej úlohy skupine.
- Pridelenie role „Diablovho advokáta“ jednému alebo viacerým členom skupiny. Jeho úlohou je prezentovať akékoľvek informácie, ktoré môžu diskvalifikovať prevládajúcu perspektívu. Aby sa vyšlo možnému ohrozeniu obľúbenosti „Diablovho advokáta“ v skupine, na každom stretnutí by túto rolu mala zastávať iná osoba.
- Prehľad ďalších techník, ktoré podporujú divergentné myslenie nájdete v kapitole Brainstorming a ďalšie nástroje divergentného myslenia.



## **Pluralistická ignorancia (Pluralistic ignorance)**

*Po zložitom zosumarizovaní výsledkov niekoľkohodinovej diskusie, zhrnutí všetkých navrhovaných riešení problému, ich kladov, záporov, dôsledkov, ktoré zaberajú niekoľko hus-to popísaných flipchartov so šípkami krížom-krážom na zachytenie vzájomných vzťahov sa facilitátor (s úľavou, že to má za sebou) pozrie na skupinu a spýta sa: „Je to všetkým dostatočne jasné?“. Rozhostí sa hrobové niekoľkominútové ticho, napriek tomu, že v tomto momente už nikto nerozumie ničomu.*

Podobnú situáciu zažil už asi každý z nás. Či už z pozície facilitátora/lektora/učiteľa, kedy sa neviete rozhodnúť, či ste natoľko grandiózne vysvetlili problém, že všetci ostali v nemom úžase alebo ste všetkých natoľko zmietli, že ani nevedia ako naformulovať otázku. Alebo naopak z pozície účastníka či študenta, kedy ste sa báli čokoľvek opýtať, aby vás ostatní, ktorým je na rozdiel od vás nepochybné všetko jasné, nepovažovali za hlupáka.

Jav, kedy si jeden alebo viacero členov skupiny myslí, že situáciu vníma inak ako zbytok skupiny, sa nazýva pluralistická ignorancia. Hoci nesúhlasí s nejakou skupinovou normou, správa sa rovnako ako ostatní členovia skupiny. Myslí si totiž, že je jediný, kto je „mimo“ všeobecne zdieľaného presvedčenia. No realita môže byť práve opačná - mnohí, a často dokonca väčšina skupiny, nezdieľa deklarované normy a ich skutočné presvedčenie môže byť s nimi dokonca v priamom rozpore. No navonok svojim správaním vytvárajú dojem jednotnosti.

Inými slovami, pretože každý, kto nesúhlasí alebo pochybuje, sa správa, akoby súhlasil, všetci pochybujúci členovia si myslia, že okrem nich samotných normu/názor prijímajú všetci ostatní. Toto následne posilňuje ich ochotu byť konformný s názormi zvyšku skupiny, oproti vyjadreniu svojho nesúhlasu. V dôsledku pluralistickej ignorancie, tak ľudia môžu byť konformný s ich dojomom o zdieľanom názore v skupine, namiesto toho, aby premýšľali a správali sa podľa svojho vlastného pohľadu na vec.

Pluralistická ignorancia môže do istej miery vysvetliť aj tzv. bystander efekt: pozorovanie, že ľudia menej pravdepodobne zasiahnu v situácii stavu núdze, ak sú v prítomnosti ostatných, ako keď sú sami. Pokiaľ ľudia skúmajú reakcie ostatných, môžu z nich usúdiť, že ostatní nepovažujú za potrebné zasiahnuť. Výsledkom je, že nikto nespraví nič, aj keď si niektorí ľudia myslia, že by mali niečo urobiť. Na druhej strane, ak niekto zasiahne, ostatní ho pravdepodobne budú nasledovať a poskytnú pomoc.

Na prekonanie pluralistickej ignorancie je často postačujúci jeden odvážny hlas, ktorý poukáže na to, že „cisár je nahý“. Tým, že prelomí konšpiračné ticho či predstieraný súhlas dokáže ostatným, že so svojimi pochybnosťami nie sú sami a môže tak pomôcť spustiť lavínu ďalších nápadov či námietok. Na to, aby sa našiel takýto „odvážlivec“ je potrebné v skupine podporovať otvorenosť a nezávislosť vytváraním atmosféry bezpečia. V prípade, že je v skupina silno hierarchizovaná, vysoko súdržná a máme dojem, že z obavy pred dôsledkami negatívneho hodnotenia jednotliví členovia stratia odvahu spochybňovať prevládajúce normy či vôbec klásť otázky, môžeme zabrániť procesným stratám zavedením nejakej formy anonymného hodnotenia alebo zberu námetov, napr. pomocou schránky, umiestnenej pred miestnosťou.



## **Podmienky pre efektívny dialóg v malých skupinách**

V predchádzajúcej časti sme sa venovali možným procesným stratám, ku ktorým môže dochádzať keď skupina skúma nastolený problém a vyberá efektívny postup na jeho riešenie. V nasledujúcej časti by sme sa bližšie pozreli na prostriedky, ktorými sa tieto procesy realizujú – na komunikáciu a vzájomnú interakciu medzi členmi skupiny.

Podmienkou participatívneho rozhodovania na akejkoľvek úrovni je určitá úroveň „kultúry komunikácie“. Bez nej je akékoľvek skupinové rozhodovanie zbavené svojho základného poslania a s najväčšou pravdepodobnosťou spoľahlivo odradí všetkých zúčastnených od budúcich pokusov o participáciu. Predstavte si stretnutie, kde si jeden z mienkotvorných lídrov neustále hudie svoje a do jeho uší ani len nedoľahne žiaden z protichodných hlasov, kde večne ukrivdený občan „pre stromy nie je schopný vidieť les“ a nespokojný aktivista bojuje už len zo zásady vždy a so všetkým. Bohužiaľ, často realita mnohých pokusov o uplatnenie participácie u nás.

Vzhľadom na našu nie až tak dávnu minulosť a jej reziduá v súčasnej politickej a občianskej kultúre (napr. nízku úroveň deliberácie politických elít, stále prevládajúcu hierarchickú organizáciu moci, absenciu výchovy k občianstvu, kritickému mysleniu a tolerancii k odlišnostiam na školách) môžeme oprávnene pochybovať, či vôbec existuje priestor pre uplatnenie skupinových metód pri riešení spoločenských či organizačných problémov. Najmä z dôvodu, že diskusia častokrát nie je vnímaná ako priestor pre vzájomné obohacovanie sa a spoločné vytváranie nových riešení, ale skôr ako priestor pre prezentovanie vlastného názoru, zneváženie protivníka, prípadne pre zaistenie si priazne autority prostredníctvom opakovania sociálne žiadúcich a konvenčných názorov (Plichtová, Hapalová, 2008).

Aby sme však predčasne neuzatvorili túto kapitolu konštatovaním, že bez cieľeného a dlhoročného kultivovania komunikačných a občianskych kompetencií nie je v našich podmienkach možná žiadna efektívna skupinová diskusia, poďme sa bližšie pozrieť na to, aké podoby môže komunikácia v malých skupinách nadobúdať a aké podmienky sú pre jej efektívnosť nevyhnutné.

### **Komunikačné žánre v malých skupinách**

Akákoľvek skupinová diskusia, pokiaľ má viesť k prijatiu kvalitnejšieho rozhodnutia ako by tomu bolo v prípade individuálneho rozhodovania, si vyžaduje prítomnosť kritického zvažovania, názorovej tenzie, vzájomného zdôvodňovania a vyjasňovania si perspektív. Pre jednoduchší popis jednotlivých „komunikačných pascí“, do ktorých sa jednotliví členovia alebo celé skupiny môžu dostať, si pomôžeme metaforou komunikačných žánrov. Základnou dimenziou, ktorá odlišuje jednotlivé komunikačné žánre je prítomnosť/prítomnosť/neprítomnosť názorovej tenzie (či v komunikácii zaznievajú rozličné stanoviská a či účastníci túto názorovú pluralitu reflektujú). Druhou dimenziou, ktorá diferencuje žánre, je spôsob vzťahovania sa účastníkov k sebe navzájom (účastníci sa navzájom rešpektujú ako partneri alebo nie).

#### **1. MONOLÓG**

Príkladom monologických interakcií sú vzájomne nenadväzujúce výpovede s deklaratívnym štýlom vyjadrovania. Monológ obvykle býva adresovaný facilitátorovi ako autorite, a nie svojim partnerom. Dochádza k vzájomnému mŕňaniu sa v diskusiách, ignorovaniu názorov ostatných, chýbajú otázky, zvažovanie problému z viacerých hľadísk. Ak dominuje tento štýl vyjadrovania, celá diskusia nadobúda charakter seba-prezentácií, kde síce každý môže vyjadriť slobodne svoj názor, ale nedochádza k spoločnému zdieľaniu významov, nazeraniu na prob-

lém a už vôbec nie vytváraniu spoločnej bázy pre jeho riešenie. Ak facilitátor príliš dlho nechá diskusiu prebiehať týmto spôsobom, môže sa stať, že bude pre neho veľmi ťažké inkorporovať jednotlivé monológy do zmysluplného súhrnu, s ktorým nakoniec aj tak nebude súhlasiť ani jeden člen skupiny.

## **2. DEBATA**

V debate na rozdiel od monológu účastníci síce reagujú na názorovú pluralitu a z toho vznikajúcu tenziu, ale riešia ju hostilne a autoritatívne, odlišné názory zosmiešňujú, bagatelizujú a podobne. Cieľom je presadiť vlastné stanovisko, keďže len to je považované za správne. Hoci istá miera názorových konfliktov je pre efektivitu skupinovej práce želaným prvkom, v prípade hostilnej debaty hrozí, že menšinové názory, ktoré sú cenné, budú prevalcované dominantnou väčšinou, prípadne že sa skupina natoľko polarizuje, že nebude možné pokračovať v spoločnom riešení problému (stretnutie sa môže skončiť odchodom časti skupiny).

## **3. KONVERZÁCIA**

Opakom debaty je konverzácia, v ktorej chýba názorová pluralita, alebo ak aj existuje, tak sa nerieši. Cieľom konverzačných interakcií je udržanie harmónie a sociálny zisk. Príkladom konverzácie je elaborácia prevládajúceho názoru bez spochybňovania a argumentácie. Hoci stretnutie, na ktorom jeho účastníci na seba zdvorilo reagujú a v zásade sa vo všetkom zhodnú, môže byť pre nich veľmi príjemné a môže zvyšovať kohéziu skupiny, rizikom je, že sa nepomenuje podstata problému, jeho rôznorodé aspekty a prijme sa prvé navrhované riešenie, ktoré však nemusí byť to najsprávnejšie (spomeňme si na fenomén skupinového myslenia).

## **4. DIALÓG**

Dialóg je charakteristický názorovou tenziou, ktorá sa prejavuje najčastejšie v podobe viacerých perspektív nazerania na problém. S rozdielmi v názoroch sa pracuje na základe rešpektu a so snahou vzájomne sa pochopiť a vyjasniť si problém. Dialogické interakcie medzi účastníkmi majú podobu objasňovania si chápania významu pojmov, overovania pochopenia výpovede, vysvetľovania vlastného názoru, výziev na spoločné uvažovanie, rekapitulácie diskusie a návrhov na jej ďalšie smerovanie. Z hľadiska skupinových stretnutí je dialóg najefektívnejšou formou komunikácií, predstavuje akýsi ideál, pretože umožňuje využiť naplno potenciál jednotlivých členov skupiny, vyhnúť sa možným procesným stratám a vytvára priaznivé podmienky pre zdôvodnený výber najvhodnejšieho riešenia problému.

### **Podmienky efektívneho dialógu**

Ako môže facilitátor napomôcť dialogickej forme diskusie v skupine? V rámci teórií deliberácie boli zavedené tri základné podmienky, nevyhnutné pre nastolenie dialógu. Na prvý pohľad vyznievajú triviálne, no v reálnej skupinovej diskusii je veľmi ťažké ich dosiahnuť.

#### **1. PODMIENKA ROVNOCENNOSTI ÚČASTNÍKOV SKUPINOVEJ DISKUSIE**

Aby mali všetci členovia rovnakú možnosť zapojiť sa do diskusie a aj ju reálne využívali, je nevyhnutné, aby sa cítili rovnocennými partnermi. Je však otázne, či sa skutočná a nie iba formálne deklarovaná rovnocennosť účastníkov v skupine dá niekedy dosiahnuť. Na akékoľvek stretnutie účastníci neprichádzajú zo sociálneho vákua a ako tabule rasa – sú zasadení do rôznorodých sociálnych vzťahov, rolí a skupín, ktoré sú zdrojom ich statusu a tento je viac či menej reflektovaný ostatnými účastníkmi v skupine. Akokoľvek dôrazne by sme po-

stulovali pravidlo rovnosti účastníkov, ak je napríklad v skupine prítomný nadriadený spolu so svojimi podriadenými, nikdy nebudú prežívať absolútnu rovnocennosť. Alebo ak je členom Komunitnej rady na Obecnom úrade rómska mamička na materskej so základným vzdelaním, vďaka svojmu sociálnemu statusu a jazykovej bariére pravdepodobne nebude mať rovnaké postavenie ako nerómsky poslanec, ktorý je zároveň policajtom. Rovnocennosť účastníkov v skupine teda môžeme vnímať skôr ako ideál, ku ktorému by sa facilitátor mal snažiť približovať.

Akými prostriedkami závisí od charakteru nerovností medzi účastníkmi. V prípade rozdielnych statusov účastníkov, prameniach z organizačnej štruktúry môže byť niekedy veľmi vhodné požiadať nadriadených nezúčastňovať sa skupinových stretnutí, prípadne neprezentovať svoj názor. Ak je prekážkou rovnocennej účasti odlišná schopnosť účastníkov spracovávať prezentované informácie (z dôvodov jazykových bariér, rozdielnej úrovne vzdelania a pod.) by malo platiť pravidlo, že dôležitejšie ako rýchlosť postupu je dôkladné porozumenie problému všetkými účastníkmi. Rozdiely, prameniace zo sociálneho a ekonomického postavenia môžeme oslabiť formou už spomínaného pripísania role odborníka všetkým účastníkom skupiny, kde sú rozdiely preformulované do špecifického a želaného typu odbornosti (napr. pre dôkladné naplánovanie sociálnych služieb v obci je rovnako dôležité poznať pohľad ako pani riaditeľky DSS, tak invalidných dôchodcov či ľudí v hmotnej núdzi). V prípade dlho zakorenených nerovností medzi väčšinou a menšinovými skupinami môže byť vhodné riešenie niektorých aspektov problému najskôr v statusovo homogénnych skupinách a až následne v spoločnej skupine.

## 2. PODMIENKA KOOPERÁCIE

Aby boli účastníci vôbec ochotní vstúpiť do spoločnej diskusie a preklenúť prípadné názorové odlišnosti, je potrebné jasne naformulovať spoločný cieľ a vytvoriť tak spoločnú bázu pre diskusiu.

Podmienku identifikovania sa so spoločným cieľom a nastolenia spolupráce je veľmi obtiažne splniť, ak je v skupine **prítomný konflikt** medzi niektorými jej členmi. Môže sa prejavovať tendenciou smerovať diskusiu do debaty, hostilným reagovaním jedného účastníka na iného, ponižovaním a napádaním jeho názorov a pod. Pre tieto prípady je veľmi dôležité mať v základných pravidlách definovanú požiadavku vyhýbania sa akýmkoľvek osobným útokom. Ak napriek upozorneniu na dohodnuté pravidlá osobné útoky medzi členmi skupiny neprestávajú, je na mieste, aby facilitátor pomenoval dianie v skupine (napr. formou „Ján, napriek mojim upozorneniam pokračujete v kritických pripomienkach na Jozefove návrhy. Ak sú medzi vami nejaké osobné nezhody, toto nie je vhodné miesto na ich riešenie. Môžete sa naďalej produktívne zúčastňovať stretnutia alebo je nejaký problém, ktorý sa musí vyriešiť pred tým, ako budeme pokračovať?“). V prípade, že sa konflikt týka priamo úlohy, ktorá je obsahom stretnutí alebo s ňou úzko súvisí, pre ďalší postup bude nevyhnutné ho vyriešiť.

Ďalšiu prekážku môže predstavovať **rozdielna sociálna identita** jednotlivých účastníkov. Ak je relatívne silná, t.j. z hľadiska sebaaponímania účastníkov významná, prípadne ak medzi rôznymi skupinami existuje história vzájomnej súťaživosti či konfliktu, môže mať veľká vplyv na správanie členov skupiny. V situáciách silného preferovanie vlastnej skupiny, netolerance či antipatie voči iným skupinám môže byť veľmi ťažké nachádzať „spoločnú bázu“ s členmi inej skupiny. Ochota ku kooperácii, zohľadňovanie „verejného blaha“, budovanie konsenzu môžu byť najmä v situáciách medziskupinového konfliktu priam nemožné. Jedným z riešení, ako môže facilitátor oslabiť vplyv protichodných skupinových identít účastníkov

je vytvorenie alebo posilnenie spoločnej nadradenej kategórie, do ktorej patria obe skupiny (napr. „občania obce Horné Doľany“; „komunitná rada“ a pod.)

#### **4. ZAVEDENIE DELIBERATÍVNYCH PRAVIDIEL**

Pre vytvorenie podmienok podporujúcich dialóg a obmedzujúcich menej produktívne formy komunikácie v skupine je veľmi dôležité, aby facilitátor na začiatku stretnutia (stretnutí) do základných pravidiel zakomponoval pravidlá vzájomného rešpektovania sa, tolerovania odlišnosti a najmä podpory vyjadrovania rôznorodých stanovísk.

## HLASOVANIE

Skupiny stoja pred nutnosťou rozhodnúť o niečom prakticky stále. Každodenne. A nástroj, ktorý si zvykli požívať najčastejšie – je **väčšinové hlasovanie**. Väčšinové hlasovanie je natoľko zautomatizované, že sa v niektorých skupinách používa úplne rutinne. Máme viacero možností ako postupovať? Je na výber niekoľko termínov, miest, aktivít? Bez akejkoľvek diskusie sa v tom momente niekto zo skupiny ujme iniciatívy a zvýšeným hlasom „zavelí“: „*Takže hlasujeme ...Kto je za...?*“, a ten, čo položil otázku, okamžite dvíha ruku, obzerá sa po ostatných a čaká, že sa naokolo zdvihne celý les vystretých paží.

Podobný spôsob nátlakového väčšinového hlasovania vidíme každodenne. Hlavne v diskusiách nie veľmi zreých skupín. Neuvedomujú si, že to čo vyzerá ako rýchle a pragmatické riešenie, môže znamenať nátlak väčšiny nad menšinou. Že aj to, čomu sa hovorí „hlasovanie“ – nemusí mať jedinu, nemennú podobu. Aj pri hlasovaní je k dispozícii celá séria postupov. Aj hlasovanie môže mať mnohofarebné podoby. Treba vybrať rŕntakú podobu, ktorá zohľadní špecifické podmienky, zohľadní sa kto hlasuje a o akú záležitosť ide. Navyše hlasovanie nezačína momentom dvíhania ruky, či vhadzovania volebného lístku. Na to, aby bolo hlasovanie účinné a jeho dôsledky akceptované, je vhodné vopred sa dohodnúť, ako bude vyzeráť zvolená podoba hlasovania.

Dohoda o metóde hlasovania vopred a dohoda o kritériu pre výber tej či onej možnosti v hlasovaní sú ako liek na utíšenie očakávanej bolesti. Ak ľudia chápu, aké sú dôsledky ich rozhodnutia, ak rozumejú spôsobu akým sa dôjde k výstupu, výsledok môžu prijať bez protestov. V ideálnom prípade akceptujú výsledok, ktorý nastal na základe informovanej vedomej voľby. Nie vždy sa však hlasovanie realizuje takto ideálne. Jedným z najviac trápnych momentov rozhodovania sú protesty tých, ktorí sú nespokojní s rozhodnutím a svoju nespokojnosť začnú hlasito prejavovať až potom, ako bolo rozhodnutie prijaté. Prečo sme hlasovali? Ako sa to počítajú hlasy? A čo chorí a neprítomní – veď je to nespravodlivé! Pri týchto rečiach vstávajú každému facilitátorovi vlasy dupkom. (Plešatí facilitátori majú výhodu.) Skupina urobila možno predčasné rozhodnutie a teraz sa celá pozornosť upiera na facilitátora – urobte s tým niečo, čo nevidíte k akej nespravodlivosti tu dochádza!? Podobné situácie sú pre každého facilitátora nočnou morou. Pritom nie sú nevyhnutné.

Nespochybňujeme nástroj väčšinového hlasovania. Spochybňujeme však predstavu, ktorá hlása: „väčšinové hlasovanie rovná sa demokracia“. Existuje viacero situácií, kde je väčšinové hlasovanie na mieste. Vďaka nemu sa skupina nezablokuje v pasci pasivity. Sú situácie, kde je presadenie riešenia väčšinou dokonca veľmi účelné a takmer ideálne. Napríklad si prtedstavme situáciu že schvaľujeme návrh projektu, ktorý môže zaplatiť fungovanie celej organizácie. S jeho obsahom a rozpočtom, až na drobné rozdiely, v zásade všetci súhlasia. Ak konečný návrh projektu musí odísť dnes do piatej hodiny, je účelnejšie rozhodnúť o konečnej alternatíve rozpočtu hoci aj väčšinovým hlasovaním. Radšej tak stihneme termín podania návrhu, než by sme diskutovali tak dlho, až premeškáme posledný termín a na neochotu podvoliť sa väčšine doplatíme všetci.

Ale je aj množstvo situácií, kde sa väčšinové hlasovanie bez predchádzajúcej diskusie stáva nástrojom diktátu väčšiny nad menšinou. Použitie väčšinového hlasovania bez prípravy a odobrenia skupinou konfrontáciu nezmenší, ale zväčší. Napríklad ak na poslednú chvíľu prinesieme návrh projektu, s ktorým jeho budúci realizátori neboli uzrozmnení, a presadíme

ho väčšinovým hlasovaním, síce sme dočasne vyhrali, ale ktovie ako skončí rozhodnutie, na ktoré nik nebol pripravený a o ktorom sa nediskutovalo.

V mnohých prípadoch nie je požité väčšinového hlasovania ideálom a je výhodné, ak skupina pozná viacero spôsobov rozhodovania. Sama, či za pomoci facilitátora si potom môže vybrať ten spôsob, ktorý najviac zodpovedá charakteru riešeného problému. Facilitátor by mal poznať celú paletu možností ako rozhodovať, aby mohol skupine osvetliť dôsledky určitého typu prijímania rozhodnutia a navigoval ju k takému spôsobu či nástroju rozhodovania, ktorý skupine pomôže nájsť riešenie, ktoré je účelné v ich špecifickej situácii a s ktorého dôsledkami dokáže skupina fungovať bez napätia a väčších devastujúcich ohrození. V texte, ktorý nasleduje po rámečku uvádzame alternatívne spôsoby rozhodnutia v tíme povedľa väčšinového hlasovania – ich prednosti a nevýhody. Ale ešte skôr sa v nasledujúcom rámečku dohodneme na význame niektorých pojmov, ktoré sa najčastejšie používajú v súvislosti s hlasovaním.

| <b>Rámček č.2: Najčastejšie používané pojmy v súvislosti s procesmi hlasovania</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hlasovanie/ voľba</b>                                                           | <b>(voting)</b> Metóda pre rozhodovanie skupiny, pomocou ktorej skupina ľudí alebo voliči prijímajú rozhodnutie, alebo vyjadrujú svoj názor, tak že zaznačia svoju preferenciu alebo udelia hlas pre niektorú z pomenovaných možností voľby alebo kandidáta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Väčšinové hlasovanie</b>                                                        | <b>(majority voting)</b> Typ hlasovania, v ktorom sa za víťazné riešenie (alebo víťazného kandidáta) považuje to, ktoré získa aritmetickú väčšinu zo všetkých hlasujúcich – čiže najmenej 50% +1 hlas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Hlasovanie s relatívnou väčšinou hlasov</b>                                     | <b>(plurality voting)</b> Typ hlasovania, v ktorom sa za víťazné riešenie (alebo víťazného kandidáta) považuje to, ktoré získa aspoň relatívnu väčšinu zo všetkých hlasov – čiže nezíska 50% hlasov, ale v porovnaní s ostatnými možnosťami získa relatívne väčší počet hlasov. (Napríklad pri výsledku A=35%, B=33% a C=32% sa za víťazné považuje riešenie A. I napriek tomu, že 65% hlasov nehlasovalo za toto riešenie.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Hlasovanie kvalifikovanou väčšinou</b>                                          | <b>(qualified majority voting)</b> Typ hlasovania, v ktorom je pre prijatie riešenia určených viacero podmienok, ktoré idú nad rámec súhlasu zo strany aritmetickej väčšiny. Vyžaduje sa nadpolovičná väčšina (tzv. <b>supermajority</b> ). Môže ísť o väčšinu, ktorá je 66%, 75%, či napríklad 90% hlasujúcich. Pri hlasovaniach v rámci veľkých komplexných systémov môžu byť pravidlá ešte komplikovanejšie. Napríklad v prípade návrhu Lisabonskej zmluvy pre fungovanie Európskej únie sa uvažovalo o podmienke získať podporu 255 hlasov z celkového počtu 345 europoslancov, čo je asi 73% -ná väčšina z hlasov členských štátov a súčasne musí byť verifikované, že táto väčšina reprezentuje aspoň 62% všetkých občanov členských krajín EÚ. Pre blokovanie rozhodnutia musia byť proti aspoň 4 členské krajiny, alebo v prípadoch, keď sa a rozhodnutí nezúčastňujú všetky štáty, musí byť proti návrhu aspoň 35% obyvateľov krajín EÚ+1 hlas. |
| <b>Absolútna väčšina</b>                                                           | <b>(absolute majority)</b> Tvoria ju väčšina hlasov zo všetkých oprávnených hlasovať. Pri niektorých hlasovaniach sa vyžaduje pravidlo získať absolútnu väčšinu (t.j. väčšinu z voličov, t.j. prítomných i neprítomných na hlasovaní. Neprítomnosť na hlasovaní sa považuje takisto za formu hlasovania.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Hlasovanie dvojitou</b>                                                         | <b>(double majority voting)</b> Typ hlasovania, pri ktorom sa pre určenie víťazného                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>väčšinou</b>                   | riešenia (alebo víťazného kandidáta) vyžaduje dosiahnutie väčšiny hlasov súčasne v dvoch odlišiteľných kritériách. Napríklad referendum môže byť usporiadané tak, že sa pre schválenie otázky v referende vyžaduje nadpolovičná účasť všetkých ľudí oprávnených hlasovať a súčasne, že nadpolovičná väčšina zo zúčastnených vyjadrí súhlasnú odpoveď na otázku referenda.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Kvórum</b>                     | ( <b>quorum</b> ) základňa pre počítanie väčšiny hlasov. Uznášaniaschopný počet hlasov. Za kvórum sa môže určiť napríklad 50%, 75%, ale aj 100% ľudí, ktorí sú oprávnení hlasovať. Čím menšie percento tvorí kvórum, tým ľahšie možno dosiahnuť výsledok hlasovania. Súčasne platí, že dosiahnutý výsledok je potom menej reprezentatívny.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hlasovanie v neprítomnosti</b> | ( <b>absentee ballot</b> ) usporiadanie hlasovania, v ktorom sa volieb zúčastňujú aj členovia skupiny alebo voliči, ktorí sa v čase hlasovania alebo voľby fyzicky nezdržujú na mieste voľby. Hlasovanie v neprítomnosti môže mať viacero podobn najčastejšie podoby sú hlasovanie poštou, hlasovanie cez internet, či hlasovanie splnomocnením (proxy voting)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Hlasovanie splnomocnením</b>   | ( <b>proxy voting</b> ) – hlasovanie na diaľku, za vlastnej neprítomnosti, kde hlasujúci poverí – splnomocní (najčastejšie písomne), aby hlasoval v jeho mene. Na rozdiel od hlasovania poštou alebo internetom, kde hlasujúci doručuje svoj hlas vďaka pošte, či elektronickou cestou, výkon toho hlasovania je postavený na dôvere. Splnomocnený spravidla hlasuje tajne, takže neprítomný nemá priamu možnosť kontroly, či splnomocnený hlasoval v súlade s dohodou.                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Mnohohlasovanie</b>            | ( <b>multivoting</b> ) Hlasovanie, v ktorom sa účastníci nevyjadrujú k jednej položke (či sú za-proti-či sa zdržia) ale z mnohých predložených položiek vyberajú súčasne viacero napríklad tri naraz. Metóda sa niekedy označuje aj skratkou – MPM (multiple picking-out method – metóda viacnásobného výberu) alebo aj NGT (nominal group technique - technika skupinového nominovania)                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Schvaľujúce hlasovanie</b>     | ( <b>approval voting</b> ) Hlasovanie, usporiadané tak, že volič môže v ponuke zaškrtnúť nie jednu, ale súčasne viacero možností. Vyhráva možnosť, ktorá po sčítaní všetkých hodnotení, získava najviac hlasov.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Škálové hlasovanie</b>         | ( <b>range voting</b> ) Hlasovanie alebo hodnotenie možností na určitej škále. Posudzovanie ponúknutých možností, napríklad na škále 0-100 bodov. V prípade hodnotenia viacerých možností môže byť prisudzovanie bodov z danej škály nezávisle ku každej položke, alebo sa môže využiť viac rozlišujúce pravidlo kumulatívneho škálovania (cummulative voting) že súčet bodov pre jednotlivé možnosti má spolu tvoriť 100% všetkých bodov.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Volič</b>                      | ( <b>elector</b> ) Ktokoľvek, koho hlas sa počíta vo voľbe. Môže ísť o jednotlivca, zástupcu skupiny alebo inštitúcie alebo niekoho, kto získava splnomocnenie svojím hlasom reprezentovať komunitu, okres, alebo napríklad záujmovú skupinu. Pred hlasovaním musí byť jasné, či sú hlasy všetkých voličov rovné, alebo sa ich váha prepočítava podľa nejakého kľúča. (Skupina sa napríklad môže dohodnúť, že členovia- či ide o jednotlivcov alebo inštitúcie majú/ alebo nemajú rovnakú silu hlasu. Alebo napríklad v prípade párneho počtu účastníkov hlasovania malej skupiny sa môže skupina dohodnúť, na pravidle, že v prípade rovnosti hlasov sa hlas predsedajúceho započíta dvakrát. |
| <b>Preferenčný hlas</b>           | ( <b>preference vote</b> ) Princíp, že hlasujúci nehlasuje len za skupinu, ale v jej rámci                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | označuje (napríklad krúžkovaním) aj preferenciu, pre konkrétnu položku. V sčítaní hlasov sa zohľadňujú obe voľby. Napríklad parlamentných voľbách voliči označujú nie len politickú stranu, ale na zozname kandidátov „krúžkujú“ aj svojich uprednostňovaných kandidátov.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Veto</b>                              | (v latinčine „ja zakazujem“) Mechanizmus, ktorý umožňuje niektorým alebo všetkým účastníkom rozhodovania vyjadriť nesúhlasné stanovisko v hlasovaní alebo voľbe, ktoré blokuje celú voľbu. V 16-19 storočí napríklad využívali tzv. pápežské veto“ v podobe „jus exclusivae“ (právo vylúčenia) viacerí európski monarchovia keď chceli zabrániť kandidatúre niektorých kandidátov na pozíciu pápeža.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Ostrakizmus</b>                       | (v gréčtine ostrakismos) Mechanizmus v 5.storočí p.n.l. v Aténskej demokracii, ktorý umožňoval vylúčiť z kandidatúry na volených predstaviteľov tých prominentných občanov, ktorí z nejakého dôvodu stratili dôveru svojich spoluobčanov. Týchto ľudí Na základe hlasovania vyše 6000 Aténčanov, ktorí do volebných urien vhodili volebný črep- „ostraka“ bolo možné bez súdu a možnosti obhajoby vyhostiť týchto ľudí z Atén na desať rokov.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Hlasovanie proti všetkým</b>          | (refusal vote) Volebný mechanizmus, ktorý berie do úvahy aj možnosť že volič sa zúčastní volieb, ale neoznačí žiadneho z kandidátov alebo možností voľby, ponúkaných na volebnom lístku, alebo že zaznačí svoj nesúhlas so všetkými.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Opakovaná voľba</b>                   | <b>(exhaustive ballot)</b> Systém viackolovej voľby, v ktorej sa hlasuje do momentu, kým niektorý z kandidátov nezíska aritmetickú väčšinu hlasov. Pokiaľ k tomu nedôjde, kandidát, ktorý získal relatívne najmenej hlasov je vylúčený a v ďalšom kole sa hlasuje len o tých, čo ostali. Rýchlejšou a menej vyčerpávajúcou verziou tohto typu hlasovania je systém „priebežného vypadávaní“ (instant run-off). V tomto modeli hlasovania sa po voľbe hlasy kandidáta, ktorý získal v poslednom kole najmenej hlasov proporčne prerozdedia a pripočítajú k hlasom medzi ostatných kandidátov a len v prípade, že ani jeden z nich ešte stále nezískal 50%+1 hlas, nasleduje ďalšie volebné kolo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Taktické (strategické) hlasovanie</b> | <p><b>(tactic/strategic voting)</b> Situácia keď volič v hlasovaní uprednostní možnosť, ktorá je iná, než by bola jeho úprimná preferencia, v záujme toho, aby zabránil, alebo znížil pravdepodobnosť pre neho neželaného výsledku. Niekedy sa mu hovorí aj „solistikované“ alebo „pragmatické“ hlasovanie. Taktické hlasovanie má rôzne podoby. Najčastejšie sú:</p> <p>a/ kompromisná voľba (compromise) - volič nevolí svoju skutočnú preferenciu, ale takú, ktorá má podľa neho väčšiu nádej na úspech a pritom nie je absolútne vzdialená jeho skutočnej preferencii.</p> <p>b/ <b>pochovanie (burying)</b> – volič volí tak, aby voľbou nevybral pre neho nepopulárnu alternatívu, ktorá má u ostatných najviac šancí. Radšej ju dáva na úplne posledné miesto, vo voľbe ju hodnotí ešte kritickejšie než si naozaj myslí, aby zvýšil šancu pre alternatívu, ktorú uprednostňuje.</p> <p>c/ <b>zámerné pretláčanie slabšieho (push- over)</b> – opačný postup než vyššie uvedený, neatraktívna alternatíva, ktorá u ostatných takmer nemá šancu je voličom neúprimne hodnotená vysoko, aby bol zápas medzi alternatívami pre voličovho favorita ľahší.</p> |

d/ **znižovanie rozptylu (shotgunning)**. Dochádza k nemu pri voľbe z viacerých možností alebo kandidátov. Tým, že volič zacieli svoju voľbu na jednu možnosť alebo kandidáta (i keď pravidlá umožňujú voliť súčasne viacero možností), nepriamo zvyšuje jeho/jej šancu.

## Tyrania väčšiny- tyrania menšiny?

Ak teda väčšinové hlasovanie nie je univerzálnou odpoveďou na možnosti rozhodovania v skupine, čo teda? Odpoveď môže mať jednoduchú – technickú podobu, ale aj zložitejšiu možno až filozofujúcu podobu. Dovoľme si preto na chvíľku odskok, skoro politologický exkurz. Zamyslenie o tom, čo môže hovoriť o spoločnosti spôsobí hlasovania či mocenského rozhodovania. I keď väčšina z prítomných ľudí na tieto témy nemyslí denne, ich chápanie sa v nejakej podobe premieta do toho ako rozhodujeme aj vo svojom najbližšom okruhu ako rozširujeme či zužujeme naše hranice slobody. Presvedčenie o tom koho záujmy sa majú presadiť v skupinovom, či celospoločenskom rozhodovaní ovplyvňuje aj náš prístup k facilitovaniu.

Presvedčenie, že v spoločenstve má vždy pravdu väčšina, sa spopularizovalo a presadilo už od antiky – asi ako reakcia na dôsledky autokratického rozhodovania panovníkov. Už storočia pretrvávajú a nekončí sa diskusia o tom, či spoločnosti viac pomáha individuálne-nedemokratické rozhodovanie osvieteného panovníka, prípadne elity, alebo demokratické zohľadňovanie tisícov jednotlivcov, kde má hlas každého rovnakú váhu. Storočia sa tiahnu diskusie o tom, či pre spoločnosť je lepšou filozofiou **majoritanizmus**, teda presvedčenie, že pre konštruktívny vývoj je užitočnejšie prihladať na hlas väčšiny, alebo **minoritarinizmus** (menšinové právo), teda presvedčenie, že početná menšina má z definície slabšie postavenie a preto je správne presadzovať mechanizmy, ktoré záujmy menšiny chránia viac než záujmy väčšiny. Asi netreba zdôrazňovať, že mechanické presadzovanie ktoréhokoľvek extrému v zdôrazňovaní toho či má pri rozhodovaní má mať silnejšie postavenie väčšina či menšina vedie k históriou potvrdeným odstrašujúcim modelom.

**Majoritanizmus**, teda presvedčenie, že väčšina má za každých okolností väčšie práva môže na prvý pohľad znieť pochopiteľne. Ale vo svojich dôsledkoch môže viesť k obhajobe tyranie väčšiny a systémov, v ktorom majú hlavné slovo neorganizované davy a brutálna sila davu. V Británii sa takýto jav niekedy označuje aj pojmom *mobokracia*. Predstava vlády davu sa okamžite spája s Tatarkovým „démonom súhlasu“, s chaosom a davovým správaním, v ktorých sa hlas jednotlivca stráca. Pri slove „mobokracia“ si predstavíme vyčíňanie lúzy na ulici, nekontrolovateľný vandalizmus na futbalových štadiónoch, masových koncertoch, masových zhromaždeniach siekt. Davové správanie, ktoré nesie známky zníženej sebakontroly a inteligencie. Mechanické uplatňovanie majoritanizmu bez výnimky nakoniec vedie k potláčaniu menšín a riešeniam, ktoré zo svojej podstaty nie sú prijateľné pre všetkých.

Rovnako nešťastné dôsledky môže mať extrémne chápanie **minoritarianizmu**, presvedčenie, že iba určitá menšina má mať väčšie oprávnenie rozhodovať za všetkých. Podobná filozofia môže vychádzať z presvedčení o nadradenosti určitej menšiny, z presvedčenia, že vyvolená skupina má lepšie predpoklady pre rozhodovanie, ktoré je prospešné pre všetkých.

História opäť poskytuje nepreberné množstvo dôkazov, že tento typ politickej filozofie zafungoval v niektorých podmienkach a naopak viedol k devastujúcim dôsledkom inokedy a inde, nech už boli dôvody pre určenie, kto patrí do menšinovej elity, ktorá môže získať moc ovládať ostatných rôzne.

Ak pripustíme, že na rozhodovaní sa nemôžu podieľať rovnakou mierou všetci, skutočne stojíme pred otázkou, kto teda získava toto oprávnenie. V jednoznačnom protiklade ku všetkým vyššie uvedeným oligarchickým princípom je systém vládnutia a rozhodovania označovaný ako **meritokracia**. V meritokracii sa nominácie a zodpovednosti prisudzujú na základe preukázanej schopnosti alebo talentu (teda *meritu* veci) skôr, než by k tomu dochádzalo na základe bohatstva (*plutokracia*), na základe rodinných konexií (*nepotizmus*), dedičských práv (*aristokracia*). Efektívne rozhodovanie v spoločnosti môže byť dosiahnuté aj tak, že o kľúčových momentoch života spoločnosti rozhoduje užšia elita. Musí však byť jasné, čo sú objektívne uznané kritériá lepšej schopnosti alebo talentu pre takéto rozhodovanie a tiež musia existovať systémy kontroly a poistiek pre situácie možných chybných rozhodnutí, ktoré môžu nastať. Tým sa už dostávame k rôznym **demokratickým formám** rozhodovania.

Ak sa chceme vyhnúť extrémom majoritarianizmu i minoritarianizmu, hľadáme postupy a princípy, v ktorých sa súčasne zohľadňuje hlas väčšiny aj hlasy menšín, v ktorých existujú poistky proti zneužitiu moci jednotlivcom, menšinou či väčšinou a ktoré nie sú postavené na porazení jednej časti skupiny druhou, na víťazstve jedných či druhých, ale skôr na hľadaní riešení, ktoré nie sú víťazstvom, nie sú presadením sa, ale skôr čo najširšie prijateľným a akceptovaným výsledkom diskusií a iných rozhodovacích postupov. Nie je to tak celkom samozrejmá ako by sa to mohlo javiť.

To, k čomu sa Slovensko hlási verejne, to čo zdôrazňujú médiá a školy sú samozrejme demokratické princípy, uplatňovanie participatívnej demokracie v každodennom živote. Keď sa ale prizrieme bližšie, čo si pod demokratickými princípmi ľudia bežne predstavujú, vidíme že porozumenie, o čo ide v demokratickom rozhodovaní, pokrívka. Dedičstvo autoritárneho štátu sa rozpúšťa len veľmi pomaly. Viditeľné prejavy centralizácie riadenia ustúpili, postsocialistická mentalita na Slovensku ale pretrváva. V tejto príručke hovoríme o princípoch facilitácie, ale neľahko sa postupuje facilitátorom, ak sa v skupinách nezakorenili demokratické hodnoty o tom, že pravdu môže mať rovnako menšina ako väčšina a že rozhodnutie sa nemá dosahovať uplatnením moci väčšiny, ale dialógom, v ktorom sa treba snažiť dať priestor pre všetkých.

U ľudí ešte stále prevažuje rovnostárske nazeranie na svet, nechota niesť individuálnu občiansku zodpovednosť, podozrievavosť a často aj nevraživosť voči tým, čo sa odlišujú. U väčšiny pretrváva presvedčenie, že menšiny nemajú mať rovnaké práva ako väčšina a často aj názor, že menšina sa musí vždy podriaďovať väčšine - že je to tak správne. Pod demokratickým rozhodovaním si ešte stále väčšina ľudí predstaví, bez toho, že by to tak nazvala - leninovský **demokratický centralizmus**. Bronzové pomníky Lenina zo slovenských námestí zmizli. Pomníky Lenina v hlavách bežných občanov sú starostlivo opatrované. To, že jeho koncept demokratického centralizmu prežíva, vidieť hlavne, keď sa výskumníci začnú ľudí pýtať, ako by sa podľa nich malo rozhodovať.

Demokracia je na Slovensku posledných dvadsať rokov módnym pojmom. Takže nie je až tak podstatné ako často sa užívajú slová ako „demokratické Slovensko“, „demokratizmus“, „demokratická diskusia“, ale či v každodennom živote spoločnosti skutočne umožňujeme zapojenie občanov do rozhodovania a podiele na moci. Kľúčovo dôležitý je slobodný hlas médií, participácia, občianska spoločnosť. Skúsme tento malý politologický odskok o tyranii menšiny

či väčšiny ukončiť konštatovaním, že facilitatívne prístupy v pomoci v rozhodovaní skupiny sú tiež podporou demokratizácie spoločnosti.

## Pravidlá pre bezproblémové hlasovanie

Ak sa v situácii facilitovanej diskusie menšej skupiny (máme na mysli skupiny, kde existuje kontakt tvárou v tvár a zmesia sa do jednej miestnosti, takže nie je nutné komunikovať prostredníctvom médií) rozhodneme pre metódu hlasovania, mali by sme si ešte pred momentom hlasovania vyjasniť niekoľko pravidiel. Ak sa objasnia na začiatku a všetci budú tieto pravidlá akceptovať, výsledok hlasovania prijmú hlasujúci s pokojom a akceptáciou. Tí, čo vyhrali ako aj tí, čo sa so svojím názorom v hlasovaní nepresadili.

Beda, ak sme vyjasnenie pravidiel opomenuli. Vtedy zo strany „porazených“ nasleduje niekedy dosť nešťastná diskusia: Ako to, že hlasy všetkých nemajú rovnakú hodnotu, ako to že to oplatí, keď najdôležitejší hlasujúci sú doma chorí a nehlasovali, ako to, že sa rozhodnutie prijalo, hoci zaň tu a teraz hlasovalo len pár ľudí...?

Pred hlasovaním si skúste vyjasniť tieto okolnosti:

### Je hlasovanie vhodná metóda?

Väčšinové hlasovanie vo svojom výsledku nastoľuje väčšinu „vítazov“ a menšinu „porazených“. Je záležitosť, o ktorej diskutujeme taká, že potrebujeme mať jedno rozhodnutie pre všetkých? Alebo je možnosť akceptovať i viacero riešení. Ak v organizácii nemúsime mať jednotnú uniformu, tak pripusťme možnosť vyberať si a nehlasujme. Musíme rozhodnutie prijať dnes? Ak prijatie dôležitého rozhodnutia, ktorého dôsledky nás budú ovplyvňovať roky, nepohnúť a ak to rozhodnutie zjavne vzbudzuje veľké kontroverzie, tak možno nemúsime trvať na hlasovaní tu a teraz a môžeme skúsiť hlasovanie ešte odložiť. A do toho momentu ešte diskutovať, či sa naše názory nezblížia. Ak cítime, že skupina nie je jednoznačne rozhodnutá, že názory veľkej časti skupiny sa nedajú vyjadriť čiernobiely možnosťou súhlasím - nesúhlasím, lebo škála na akej sa pohybuje ich hodnotenie je oveľa farebnejšie, užitočnejšie než priame hlasovanie by asi bolo pracovať s mierami súhlasu. Alternatívne postupy pre takéto prípady uvádzame nižšie.

### Závažnosť rozhodnutia

Ak dôsledky rozhodnutia pocítia takmer všetkých, ak podstatne mení charakter organizácie, či programu, možno by sme v rozhodnutí mali mať poistku, aby jednoduchá väčšina nemohla jedným hlasovaním zmeniť niečo závažné iba tesnou väčšinou jedného či dvoch hlasov. Pri dôležitých hlasovaniach môžeme prijať pravidlo „**super majority**“, t.j. pravidlo, že za schválený sa považuje iba návrh, ktorý bol podporený 66%, 75%. alebo až 90% hlasov. Takže pred hlasovaním sa prijme východisko, že rozhodnutie o použití finančnej rezervy organizácie v krízovom období, či závažná zmena štatútu sa môže prijať len ak s návrhom súhlasí viac ako 90% hlasujúcich.

### Oprávnenie hlasovať

Kto môže hlasovať, koho hlas sa bude počítať? Hlasujú iba prítomní, alebo sa cez telefón, mail, alebo cez splnomocnenie niekoho z prítomných môžu zapojiť aj tí, ktorí v čase hlasovania nie sú prítomní? Toto rozhodnutie má padnúť pred hlasovaním. Ako sa bude počítať väčšina hlasov. Pôjde o väčšinu prítomných hlasujúcich, alebo väčšinu všetkých, ktorí sú oprávnení hlasovať. Ak napríklad prijmeme pravidlo, že jednoduchá väčšina sa počíta



z hlasov tých, čo sa zúčastnili na hlasovaní bez ďalších obmedzení, môže dôjsť k extrémnej situácii, že organizácia má 120 členov, na zasadnutí je prítomných 20 a z nich 11 presadí nejaké riešenie. Za spomenutých podmienok bude výsledok platný i v prípade, že by sa nepáčil ďalším 109 členom organizácie.

Preto sa niekedy odporúča vyjasniť „**kvórum**“, čiže minimálnu základňu pre počítanie väčšiny hlasov. Ak sa za kvórum stanoví napríklad 50% hlasov, značí to, že pre prijatie návrhu je potrebná väčšina hlasov z polovice oprávnených voličov. Vo vyššie spomenutom prípade by to znamenalo, že návrh sa prijíma až v prípade, že za neho bude hlasovať aspoň 61 členov organizácie a začať hlasovať má zmysel až keď sa na hlasovanie dostaví aspoň 61 členov. Kvórum môže tvoriť 20, 50 ale aj 100% hlasov oprávnených voličov.

## **Mandáty**

Vyjasnite, aká je hodnota hlasu každého z hlasujúcich. Majú všetky hlasy rovnakú hodnotu, to značí rovnakú silu má hlas jednotlivého člena nejakej organizácie ako aj štatutára napríklad tisícčlennej organizácie. Alebo sa hlasy jednotlivcov a hlasy organizácií počítajú zvlášť alebo s inou hodnotou? Čo v prípade, že v miestnosti je viacero členov z jednej organizácie a len jeden člen z inej organizácie? Uprednostníme hlasy jednotlivcov, pretože každý je rovnocenný expert, alebo zavedieme pravidlo- „každá organizácia- jeden hlas“? Započítavajú sa aj hlasy detí, ktoré majú 13, 14 alebo 15 rokov? Sila s akou budeme započítavať hlasy by sa mala vyjasniť pred hlasovaním.

V niektorých situáciách sa skupina dohodne, že napr. hlas predsedu komisie bude mať v prípade rovnosti hlasov dvojnásobnú hodnotu. Skupina, ktorú tvorí párny počet členov by napríklad v prípade výsledku 20:20 hlasov započítala hlas predsedu komisie a výsledok 21:20 by umožnil vyhnúť sa patovej situácii. (Hoci ak by skupina mala jednoznačné pravidlo o potrebe *väčšiny* hlasov, výsledok 20:20 hovorí, že väčšina nebola dosiahnutá a návrh teda nebude prijatý.

## **Dokumentovanie hlasovania**

Dobre fungujúca skupina sa na začiatku dohodne, čo sa považuje za vyjadrenie súhlasu – zdvihnutie ruky, vyslovenie súhlasu „za“ alebo nesúhlasu „proti“, prípadne postavenie sa či jednoznačné vyznačenie odpovedi na lístku alebo v e-maili. Pri veľkých skupinách v sále s 200 ľuďmi možno budú potrební aj pomocníci sčítavajúci hlasy – skrutátori. Nakoniec musí byť výsledok jednoznačne oznámený a zaznamenaný, tak aby sa informácia o výsledku dostala aj neprítomným.

Veľmi trápne sú situácie, keď účastník v slovnom vyjadrení, keď má označiť súhlas alebo nesúhlas, hovorí, že ...“no tak ja by som teda viac-menej súhlasil, ale tak čo mám robiť, že...” a popletený zapisovateľ netuší, či má toto vyjadrenie priradiť k súhlasu či nesúhlasu. Rovnako trápne sú situácie, keď po búrlivej diskusii a pozmeňujúcich doplňujúcich poznámkach nakoniec nik nevie, čo sa vlastne odsúhlasilo, pretože časť ľudí odišla skôr a časť ľudí si pamätá, že sa prijala ich formulácia. Najtrápnejšie sú momenty, keď sa skutočná diskusia začína až potom, keď sa už nejaké rozhodnutie prijala a vyčerpala sa možnosť pozmeňovať ho len preto, že v medzičase sa v miestnosti ocitli iní ľudia, než boli na začiatku a niektorí až dodatočne zisťujú, čo vlastne schválili.



## Možnosti vyjadrenia

Už od začiatku by malo byť jasné ako bude stáť otázka, o ktorej sa bude hlasovať. Mala by sa pýtať na jednu vec a mala by poskytovať odpovede, ktoré sa dajú zaradiť do jednej z očakávaných kategórií. Nemala by byť formulovaná hypoteticky, či dvojitým záporom. Ak majú obyvatelia hlasovaním vyjadriť názor či súhlasia s výstavbou garáží pred ich domom, otázka na hlasovanie má znieť napríklad:

*„Súhlasím s výstavbou garáží v súlade s predloženým plánom XY pred naším domom“*

Otázka nesmie vyzeráť napríklad takto:

*„Pripojil by som sa k úvahe, že je správne pred naším domom pre ľudí postaviť garáže“ alebo*

*„Neodmietam nevyhnutnosť výstavby garáží pred naším domom“*

Je dobrým zvykom, že v hlasovaní umožňujeme účastníkom vyjadriť aj pozíciu „neviem“, prípadne „vzdávam sa vyjadrenia názoru“, prípadne (v situácii nutnosti vybrať medzi dvoma možnosťami) aj negatívneho hlasu „ani jedno ani druhé“

Ak si chcete odskúšať uvažovať o princípoch hlasovania na základe konkrétneho príkladu, skúste si to pomocou cvičenia na nasledujúcej strane.

### Cvičenie 2:

Pozorne si prečítajte nasledujúci článok z denníka *Sme* (24.10.2008, s. 3), ktorý opisuje situáciu dôležitého rokovania mestského zastupiteľstva v Bratislave, na ktorom sa malo rozhodovať o. i. aj o znižovaní počtu poslancov z 80 na 45 a vyčlenení samostatnej kapitoly rozpočtu pre Bratislavu vo výške asi 1 miliardy Sk. - (33 milióna euro).

## Stanovisko vzniklo v chaose

Mestskí poslanci poriadne nevedeli, za čo hlasujú. Na konci neboli uznášaniaschopní

**Rokovanie k zákonu o Bratislave sa prerušovalo, niektorí stratili trpezlivosť.**

**BRATISLAVA.** Po takmer troch hodinách dohadovania nakoniec v stredu prijali mestskí poslanci stanovisko k zákonu o Bratislave.

Návrh zákona je v parlamente v druhom čítaní. Národná rada zatiaľ čaká na stanovisko mesta. To sa k návrhu nestihlo vyjadriť skôr, novelu bez vedomia mesta

do parlamentu predložila trojica poslancov Zvonár, Jaska a Rafaj.

Rokovanie poslancov sprevádzal chaos a viackrát bolo nutné zasadnutie prerušiť. Niektorí totiž nevedeli, čo vlastne odsúhlasili. „Vie každý, čo odhlasoval v súvislosti s počtom poslancov?“ pýtal sa primátor Andrej Ďurkovský pléna. Odpoveďou mu bola vrava poslancov. „Hlasovanie bolo zmatečné,“ prihlásil sa poslanec Stanislav Fiala (KDH). Starosta Petržalky Milan

### Čo prešlo

- namiesto 80 poslancov iba 45
- samostatná kapitola pre Bratislavu v štátnom rozpočte s asi miliardou korún (33 mil. eur)
- aby mesto aj naďalej spravovalo ZUŠ a centrá voľného času

Ftáčnik totiž navrhol, aby sa aj o počte poslancov hlasovalo samostatne, nesúhlasil s navrhovaným stanoviskom.

Primátor sa musel radieť s Jánom Haršánym z legislatívneho oddelenia magistrátu. To už nevydržala jedna z poslankyň a začala si v zrkadielku upravovať mejkap. Haršány oznámil, čo znamená formulácia „sa vypúšťa“ a na dokreslenie opísal reakciu jedného z poslancov v návrhovej komisii: „Ja som to dobre povedal, ale zle som hlasoval.“

Rozruch vyvolalo znenie stanoviska. Na to, aby malo právnu silu, ho podľa poslanca Pavla Minárika (KDH) bolo treba zmeniť. „Takto len predseda parlamentu dostane poštu!“ kričal. O stanovisku ako celku sa nakoniec hlasovalo dvakrát – prvýkrát nebolo zastupiteľstvo uznášaniaschopné. Rokovanie sa neprerušilo, pokračovalo na žiadosť klubov a stanovisko prešlo na druhý pokus.

**Dorota Kráková** o.s.m.

Skúste odpovedať na nasledujúce otázky:

- Aký je váš prvý dojem o kvalite práce mestských poslancov pri rozhodovaní o účelnom využití peňazí občanov- daňových poplatníkov?
- Akých chýb sa dopustili tí, čo riadia zasadnutie a zúčastnení poslanci a/ pri vyjasnení mandátu (oprávnenia) predkladaní noviel za mestské zastupiteľstvo

b/ pri informovaní o potrebe prerokovať a schváliť (alebo neschváliť) stanovisko mesta k zákonu o Bratislave

c/ pri informovaní o schvaľovaných formuláciách a oboznámení poslancov o procese a podmienkach schvaľovania jednotlivých bodov

d/ v situáciách, keď zastupiteľstvo nebolo uznášaniaschopné?

- Aké procesné zásady pre riadenie rokovania zastupiteľstva by ste navrhli, aby sa predišlo podobným situáciám chaosu a nie veľmi kompetentného postupu?
- Aká by mala byť reakcia občanov po podobných medializovaných informáciách o spravovaní ich peňazí?

## **BRAINSTORMING A ĎALŠIE NÁSTROJE DIVERGENTNÉHO MYSLENIA**

V minulej kapitole sme ukázali, že pri rozhodovaní je vhodné neposudzovať jedno riešenie, ale po zedefinovaní cieľa postupovať tak, že najprv rozširujeme množstvo možných nápadov, riešení ako postupovať a v neskoršej fáze z nich vyberáme tie najvhodnejšie. Pre počiatočnú fázu rozhodovania existuje veľmi široká škála divergentných (rozširujúcich) nástrojov. Ich podoba sa líši v závislosti od charakteru problému, od veľkosti skupiny či komunity. Najznámejším je asi brainstorming a jeho verzie, ale spomenieme aj príbuzné postupy ako Mapovanie mysle a Delfská metóda.

Brainstorming je asi najčastejšie používaná skupinová technika na tvorbu nápadov a riešení. Doslovný preklad slova brainstorming je „búrka mozgov“, ale presnejšie by asi bolo hovoriť o burze nápadov či útoku na problém. Brainstorming je oveľa staršia metóda než sa zdá. Prvýkrát, koncom 30-tych rokov minulého storočia začal tento výraz vo svojich knihách používať reklamný manažér a jeden zo zakladateľov slávnej agentúry BBDO Alex Faickney Osborn. Od 50-tych rokov sa metóda masívne rozšírila v USA a neskôr aj inde. Dnes tento pojem používa každý manažér a predstavuje si pod ním všeličo.

Osborn pôvodne zdefinoval brainstorming ako „konferenčnú techniku, v ktorej sa skupina snaží nájsť riešenie nejakého špecifického problému tým, že zhromaždí všetky nápady spontánne produkované jej členmi.“<sup>7</sup> Iné definície zdôrazňujú hlavne schopnosť maximalizovať schopnosť generovať nové nápady. A často tiež do popredia vystupuje charakteristika, že v brainstormingu nápady neposudzujeme a vytvárame ich bez ohľadu na to či vidíme ich okamžitý prínos.

Metóda vyzerá jednoducho. Môže mať výborné výsledky, ale môže ísť aj o kolektívne mlátenie prázdnej slamy. Veľmi záleží, či je facilitátor schopný navodiť atmosféru konštruktívnej tvorivosti, poriadne vysvetlí a dohliadne na dodržiavanie pravidiel. Brainstorming a jeho „odrody“ sa často používajú na generovanie jednoslovných nápadov (napríklad aký by mal byť názov novej rozhlasovej stanice), ale brainstorming možno použiť aj na pre riešenie zložitejších, koncepcných problémov (napríklad návrh súboru kritérií, ktoré treba zohľadňovať pri uvedení prototypu do výroby). V niektorých situáciách teda môžeme vyprodukovať aj 200-300 jednoslovných návrhov, inokedy pôjde o pomenovanie 3-4 strategických smerov a aj to budeme považovať za príliš veľkú paletu výstupov. Väčšinou je optimom skupiny je 7 - 9 účastníkov, pri niektorých problémoch bude brainstormovať aj 30 či viac ľudí naraz a podoba použitého postupu v brainstormingu sa bude líšiť. Dôležité je čo najpestrejšie zloženie skupiny, rôznorodosť poznatkov, hľadísk, názorov. Niekedy pomáha keď sú v skupine okrem špecialistov aj úplní laici v danej oblasti.

### **Postup**

Po vysvetlení problému a zadaní dobre sformulovaného očakávaného cieľa diskusie vyzve facilitátor skupinu účastníkov na produkovanie nápadov. Pripomenie zásady brainstormingu.

---

<sup>7</sup> Alex Osborne: *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*. New York, New York 1953: Charles Scribner's Sons. In: [www.brainstorming.co.uk](http://www.brainstorming.co.uk)

Zásadami brainstormingu sú:

1. **Neposudzovať!** Ľudia by nemali cenzurovať svoje nápady, nemali by brzdiť svoju produkciu priskorým kritickým hodnotením a rozoberaním dôsledkov nápadov. Víťané sú aj humorné, bláznivé či absurdné nápady.
2. **Množstvo!** Skupina by sa nemala uspokojiť s niekoľkými povedanými nápadmi, ale pokračovať a objavovať aj ďalšie, doteraz nevyslovené možnosti.
3. **Rozlet!** Povolenie uzdy fantázií, atmosféra hravosti, laterálne myslenie, neohliadanie sa na negatívne obmedzenia, hranice, v ktorých zvyčajne uvažujeme.
4. **Plnohodnotná účasť!** Každý z prítomných má právo zapojiť sa, nezáleží na veku, skúsenosti, statuse. Každý môže mať užitočný, inovatívny nápad. V skupine musí byť "psychologicky bezpečné" prostredie, v ktorom ľudia cítia slobodu vyjadriť čokoľvek, bez strachu z hodnotenia a znevažovania ich myšlienok.
5. **Vzájomná inšpirácia!** Členovia skupiny sa počúvajú, sú otvorení voči novým myšlienkam, dotvárajú a rozvíjajú námety ostatných. Takéto nastavenie vysoko zvyšuje tvorivosť skupiny.

Všetky námety zaznamenáva spolufacilitátor (pomocník facilitátora) - alebo pokiaľ nie je iná možnosť - tak samotný facilitátor. Nápady sa zaznamenávajú na spoločný flipchart alebo do počítača s premietaním cez data- projektor tak, aby boli čitateľné a stále na očiach. Facilitátor nie je v týchto chvíľach pasívny ale chváli skupinu za nápady, opakuje základnú otázku brainstormingu v prípade že sa diskusia rozbieha príliš ďaleko od vytýčeného rámca, všíma si a každého kto sa chce vyjadriť a brzdi akékoľvek náznaky spochybňovania alebo autencizúry v diskusii. Asi po 15 - 20 minútach väčšinou dochádza k zdanlivému vyčerpaniu nápadov, avšak produkcia nápadov by mala pokračovať aj po chvíli odmlky či malej prestávky s voľnejšou diskusiou. Potom nasleduje kratšia asi 10 –minútová etapa ďalšej produkcie nápadov. Tým úvodná fáza samotného brainstormingu končí. Po prestávke alebo na druhý deň by sa skupina mala k nápadom vrátiť a venovať veľkú pozornosť ich výberu a hodnoteniu, alebo dospieť až k konečnému rozhodnutiu.

Vyzerá to príliš jednoducho? Je to jednoduché. Žiadna veľká veda. Umenie facilitátora nespočíva až tak v schopnosti realizovať samotný brainstorming, ale skôr v schopnosti porozumieť dynamike skupiny a na tomto základe vybrať a prispôbiť pre špecifickú skupinu a špecifický cieľ tú najvhodnejšiu podobu a úpravu brainstormingu či inej divergentnej techniky pre hromadenie nápadov. Existujú začiatocnícke aj "pokročilejšie" verzie divergentných postupov, zamerané na zvýšenie tvorivosti skupiny. Facilitátor by ich mal poznať čo najrôznejšie. Široká paleta divergentných techník, ktoré facilitátor pozná a vie používať, mu umožní, vybrať si zodpovedne a s citom pre okamih.

Ako by mala vybraná technika reagovať na situáciu, v ktorej sa časť ľudí sa nerado vyjadruje slovom a nedokáže okamžité chlíť nápady, ale možno by sa veľmi prínosne vyjadrili, ak by mali dosť času? A čo ak skupina nehovorí dobre slovensky a časť ľudí bude frustrovaná z predstavy, že má niečo písať a riskovať strápnenie, že dobre neovládajú gramatiku? Čo ak po vyslovenej netradičnej myšlienke či kritike vedenia, začne prítomný šéf pracoviska zazeráť na jej autorku? Čo ak nemáme dosť času na zdĺhavú produkciu nápadov a čakanie na to, kým sa tí pomalší vyjadrí? Čo ak sa nezídeme v jednej miestnosti a náš tím expertov sedí na rôznych miestach troch kontinentov? Čo ak je charakter nápadov taký, že sa očakáva riešenie, ktoré vyžaduje zložitú technickú elaboráciu a dlhé objasňovanie nápadu, ktorého inováčná podstata bude zjavná len niektorým expertom?

Všade tam je treba zvoliť vhodnú špecifickú verziu divergentnej techniky.

## Časté chyby pri brainstormingu

Brainstorming je klenotom facilitačných nástrojov. Samozrejme, len za určitých okolností. Platí to, ak sa realizuje v súlade s pravidlami, ktoré už pred polstoročím sformuloval Alex Osborn. A tiež ak facilitátor dokáže citlivo odhadnúť, ako ho tvorivo uplatniť v špecifickej situácii. Účastníci sa občas sťažujú, že brainstorming nepriniesol to, čo sa očakávalo a celá metóda je hlúpa a absurdná. K takýmto komentárom najčastejšie dochádza, ak sa facilitátori pustia do brainstormingu naivne, bez skúseností. Potom robia základné chyby, ktoré znehodnotia výsledok diskusie, znechutia účastníkov a aj ich samotných. Medzi najčastejšie chyby patrí:

- 1) neporozumenie časovej dynamiky pri tvorbe nápadov,
- 2) nevhodná voľba formy brainstormingu,
- 3) ukončenie hľadania riešení v divergentnej fáze,
- 4) nešikovné zaznamenávanie nápadov a
- 5) ničenie ideí.

Povedzme si o nich čosi viac.

### 1) NEPOROZUMENIE ČASOVEJ DYNAMIKY PRI TVORBE NÁPADOV

Hovoríme o diskusnom fenoméne „dvojhrbej ťavy“. Ak má skupina, ktorá slovne produkuje nápady, 10-20 členov, fáza, keď skupina chrlí najviac nápadov, spravidla trvá asi 10-15 min. Potom sa skupina na niekoľko desiatok sekúnd odmlčí. Zdá sa, že nápady došli a tvorivosť sa vyčerpala. Neskúsení alebo nešikovní facilitátori v tomto momente vyhodnotia situáciu tak, že nápady sa minuli, takže neváhajú a po dlhšom odmlčaní sa skupiny diskusiu ukončia. Aj tak nič svetoborné v tomto čase nezaznelo. Prerušiť diskusiu v tomto momente je ale obrovská chyba. Skúsenejší facilitátori vedia, že v brainstormingu sa takmer zákonite objavujú dve vlny produkcie nápadov a po odmlčaní sa a zdanlivom vyčerpaní diskusie nastáva druhá fáza, keď je už nápadov menej, ale práve tie bývajú najkvalitnejšie. Graf, ktorý by zobrazil množstvo nápadov na časovej osi pripomína siluetu chrbtu dvojhrbej ťavy. Prvý „hrb“ – prvých 10-15 minút diskusie nebýva z hľadiska inovatívnosti nápadov až tak hodnotný. Účastníci vtedy obyčajne „vystrieľajú“ všetky bežné nápady, ktoré ich napadajú každodenne, bez nejakého myšlienkového úsilia. Až keď sa minú všetky tie prvé, obvyklé riešenia, musia účastníci, ak sa nechcú opakovať, prísť s niečím skutočne novým, netradičným, neodskúšaným. Nasledujú ďalšie nápady v druhom „hrbe“ diskusie, v priebehu ďalších 10-15 minút. Tie nasledujú po odmlke, keď sa už zdalo, že nikoho nič nenapadne. Samozrejme že väčšina z nápadov bude nepoužiteľná, ale tých niekoľko skvostných myšlienok sa zvyčajne objavuje práve v čase toho druhého vrcholu. Bolo by krásne dohodnúť sa, že prvý „hrb“ jalových povrchných preskočíme a ušetríme čas, aby sme sa posunuli hneď k tým kvalitnejším nápadom. Ale takto tvorivosť nefunguje.

### 2) NEVHODNE ZVOLENÁ FORMA BRAINSTORMINGU

Začínajúci facilitátori obyčajne nemajú dosť skúseností so širokou paletou divergentných postupov pri zbieraní nápadov. Keď sa povie „brainstorming“, predstavia si iba jednu

verziu toho, čo by mohli urobiť. Spravidla uplatnia tú formu brainstormingu, ktorú v minulosti zažili sami na sebe. Nemusí im dôjsť, že existuje niekoľko desiatok podôb brainstormingu a pre špecifickú situáciu skupinovej diskusie by mali vybrať práve tú, ktorá sa najviac hodí. Inak hrozí, že sa „brainstorming“ zmení na „blamestorming“, „drainstorming“ alebo jemný „brainwashing“ (viď vysvetlenie týchto pojmov v kapitolke so slovníčkom v prílohe.)

Pre niektoré skupiny je vhodné verejne a nahlas predkladať svoje návrhy. V niektorých situáciách sa však ľudia oveľa lepšie vyjadria písomne. Niekedy je lepšie ak je jasné kto je autorom návrhu, inokedy je lepšie ak sa návrh nespája s osobou a stratí sa v anonymite autorstva ostatných návrhov. Sú chvíle, keď priebežný záznam do počítača s jeho súbežným premietaním dáva dobrý pocit kontroly a ľahkej práce s textom, inokedy priebežné počítačové zapisovanie pôsobí tak rušivo, že sledovanie plátna spoľahlivo neutralizuje všetky dobré nápady.

V niektorých skupinách je pozhnaním facilitátor, z ktorého vyžaruje aktivita, bodrosť, pozitívne myslenie a povzbudzujúci štýl hodný hokejového trénera, v iných sú prejavy takého správania kontraproduktívne a facilitátor najlepšie urobí, ak po zadaní a objasnení inštrukcie bude len tíško zapisovať a obdivne sa tešiť z múdrosti ľudí, ktorí sa zišli v miestnosti.

### **3) UKONČENIE HĽADANIA RIEŠENÍ V DIVERGENTNEJ FÁZE**

Po poldruháhodinovej diskusii hromadenia nápadov sú niektoré skupiny schopné zaplniť aj 8-10 flipčartov. Pekne ich vyvesia okolo stien a tešia sa z množstva nehromadených námetov. A potom niekto zahlási: „Dobre sme to vymysleli. Toľko nápadov! Hádam stačilo.“ Facilitátor by mal trvať na tom, že práca neskončila a po prestávke alebo na ďalšom stretnutí sa skupina vráti k nápadom (zaistí, že popísané papiere sa navždy nestratia) a začne ešte náročnejšia diskusia o prehodnotení a redukovaní nápadov. Pokiaľ by k tomu nedošlo, tak je celé dovtedajšie úsilie okolo hľadania riešení takmer na nič. Pokiaľ sa nejedná o tréning v tvorivosti (presnejšie povedané v jednom aspekte tvorivosti), tak brainstorming nesmie skončiť tým, že vyprodukuje veľké množstvo nápadov s pocitom dobre vykonanej práce si nad nimi pomädlíme ruky a ukončíme rozhodovací proces. Samotný brainstorming, bez následných konvergentných fáz, v ktorých dochádza k zužovaniu možností a výberu najlepšieho riešenia, prakticky nemá veľký význam. Facilitátor, ktorého si objednávajú na to, aby so skupinou realizoval brainstorming, by asi mal zvážiť, či klient rozumie čo a prečo chce dosiahnuť v skupinovej diskusii.

### **4) NEŠIKOVNÉ ZAZNAMENÁVANIE NÁPADOV**

Zdá sa, že nakoniec je výstupom brainstormingu len to, čo zostane zaznamenané. Ak facilitátor nestačí zapisovať povedané (pretože účastníci hovoria rýchlo a navyše anglicky), môže zafungovať nevhodne, ako filter s príliš úzkou priepustnosťou. Niekedy dochádza k opačnej situácii. Facilitátor sa snaží zachytiť úplne všetko, čo zaznelo. V dobrej snahe natoľko spomalí diskusiu, že účastníci zabudnú, čo chceli povedať. Zložitejšie nápady radšej ani nevyslovia. Dôležité je, aby sa doslovne nezapisovali celé vety, ale problémom sú aj zápisy so všeobecnými jednoslovnými heslami. Pri ideálnom usporiadaní, facilitátor riadi diskusiu a jeho pomocník (prípadne viacero pomocníkov, pokiaľ je skupina veľmi veľká) zapisujú to, čo facilitátor po účastníkoch nahlas zopakoval, alebo parafrázoval. Pri takom usporiadaní môže celý čas sledovať dianie v skupine a nehrozí, že bude kvôli zapisovaniu väčšinu času obrátený k skupine chrbtom.

Zaznamenávanie na diktafón či kameru síce pomáha zachytiť presnú formuláciu, ale mali by sme k nemu pristúpiť iba popri zaznamenávaní na flipchart, a to len prípade, ak sme si



overili a sme si istí, že nikoho z diskutujúcich nebude situácia nahrávania blokovat' vo vyjadrovaní.

Niekedy sú záznamy napísané tak malým písmom, že celý efekt vzájomného obohacovania nových a starých nápadov sa stratí. Sedenie pripomína skôr hádanie písmeniek na stene počas oftalmologického vyšetrenia než brainstorming. K tomu dochádza hlavne ak účastníci píšu svoje nápady na príliš malé kartičky, alebo ak požívame zapisovanie nápadov a ich premietanie cez data-projektor, ale v softvéri nepoznáme funkciu „zobraziť-lupa-mierka“.

Taktiež nepomáha ak flipchart používame tak, že po zaplnení iba prehodíme list a píšeme na nový. Ak zaplnený list ihneď nevyvesíme, tak aby bol stále viditeľný, potom prakticky pracujeme len s aktuálnou stranou, ktorú je práve vidieť a všetky nápady zapísané už predtým nás nemôžu inšpirovať. Nápady spred 5 minút sú neviditeľne schované v útrobach flipchartu. Brainstroming sa zredukoval na zápis posledných minút diskusie.

## 5) NIČENIE IDEÍ

Vo fáze hromadenia nápadov niekedy sa namiesto podpornej atmosféry a klímy voľnosti, od začiatku začnú ozývať kritické hodnotiace hlasy. Tie môžu udusiť slobodnú tvorivú produkciu. Kritické prehodnotenie námetov bude veľmi užitočné v neskorších fázach, ale ak zaznieva už vo fáze produkcie, facilitátor by mal okamžite zareagovať a zopakovať pravidlo, že v tejto časti ešte nehodnotíme vyslovené nápady. Facilitátor by mal zvlášť zbystriť pozornosť, ak by započul nasledujúce výroky:

- *Ale nikdy sme to tak nerobili... a podobné sme už skúšali...*
- *Nemáme na to v rozpočte...*
- *Ešte na to nie sme pripravení... a ani to nie je v pláne...*
- *Teoreticky je to ok, ale v praxi to fungovať nebude...*
- *Je to málo teoreticky prepracované...je to podozrivo jednoduché riešenie...*
- *Čo si pomyslia „tí hore“ (vedenie, kontrola)... a šéf omdlie, keď to uvidí...*
- *Keby to bolo dobré, už by na to niekto prišiel skôr...*
- *U nás je špecifická (neopakovateľná) situácia...*
- *A kto to vymyslel? Také...no... no...ale no...*
- *Bud'me realisti! Bud'me praktici! Držme sa pri zemi!*
- *Nemáme k tomu predpisy, vykonávacie pokyny...*
- *S tým by bolo toľko starostí, ale toľko...*
- *Ale mohli by sme hovoriť aj o niečom užitočnom, nie? Trochu k veci...*
- *Vyzerá to dobre, ale preboha... aby sme tým neurazili pána XY...*
- *Naši ľudia to neprijmú...*
- *Tu niekto jednoducho nechápe, v čom je jadro nášho problému...*
- *Starého psa novým kúskom nenaučíš (...a vlastne ani mladého...)*
- *K tomu sa radšej nevyjadrujme, to by zle skončilo...*
- *Žiadny holobriadok nás nemôže učiť ako...*
- *To už Američania dávno vymysleli...ešte pred Japoncami...*



## Verzie brainstormingu a divergentného myslenia

Pre väčšinu týchto metód nemáme zatiaľ zaužívané slovenské pomenovanie. Doslovné preklady znejú dosť kostrbato, preto sa pri názve držíme skôr pôvodných označení a vo vysvetlení pridávame slovenský preklad, ktorý nie je doslovný, ale odráža zmysel techniky.

### Turbo brainstorming

Účastníci sa nevyjadrujú jeden po druhom, ale v rovnakom čase napíšu svoje prvé návrhy na kartičky, vyvesia ich na čitateľné miesto a inšpirovaní tým, čo vidia diskutujú, dodávajú ďalšie nápady, zapisujú ich na kartičky a vyvesujú a súčasne preusporiadávajú napríklad na flipcharte. Dochádza k zrýchleniu celého procesu. Niekedy je to ale na úkor postupnej interakcie účastníkov, ktorá má tiež svoju hodnotu.

### Plážový brainstorming

Pod názvom „Beach ball brainstorming“<sup>8</sup> sa skrýva technika C.S. Russoa. Podobne ako v pohadzovaní si lopty na pláži, si účastníci diskusie pohadzujú nápady. Poradie hovorenia je určené tým, na koho sa obrátia (môžu mu hodiť loptu alebo mikrofón). V iných verziách ide poradie do kruhu preskakujú sa len ľudia čo v ten moment nemajú čo povedať. Hry s poradím výrokov môžu vytvárať inú pomáhajúcu dynamiku.

### Questorming<sup>9</sup>

Búrka otázok. Účastníci nehľadajú riešenie, ale hromadia otázky, ktoré ich pre riešenie problému napadajú, aby sa dopracovali k „metaotázke“, k tomu čo kľúčovo stojí v pozadí riešenia celého problému.

### Synektika<sup>10</sup>

Grécky výraz synektika označoval spájanie protichodných a zjavne nesúvisiacich elementov. Ide o myšlienkový postup, kde sa využívajú hlavne analógie, metafor, protiklady. Facilitátor vedie ľudí, aby si predstavili spojitosť preberaného problému alebo návrhu s niečím, s čím by ho asi nikdy nespájali. Takéto spájanie vedie k tvorbe nápadov, ktoré by spontánne asi nikdy nenastali a je úžasné ak niektorý z nápadov možno doviest' až do praktickej realizácie.

### Usmerňovaný brainstorming<sup>11</sup>

Pokiaľ nie je výhodné, aby nápady divergovali všetkými smermi a ak vieme vopred definovať kritérium na základe, ktorého sa budú vyberať nápady, tvorivosť ľudí v skupine možno nasmerovať a využívať tzv. usmerňovaný (directed) brainstorming. Po tom ako každý z účastníkov diskusie dostane zadanú otázku a vytvorí jeden návrh, odovzdáva svoj návrh

---

<sup>8</sup> Cat Sharpe Russo: Train the Trainer Vol 1: Foundations and Delivery. ASTD Press (Eds.), American Society for Training and Development, 2001

<sup>9</sup> Jon Roland, MIT, 1985. <http://pynthan.com/vri/questorm.htm>

<sup>10</sup> William J.J. Gordon : Synectics. Harper , New York 1961

<sup>11</sup> Mittleman, D. D., Briggs, R. O, and Nunamaker, J.F., Jr. Best Practices in Facilitating Virtual Meetings: Some Notes from Initial Experience. Group Facilitation: A Research and Applications Journal, 2(1), 2000, pp. 5-14.

inému členovi skupiny. Jeho úlohou je pozrieť sa na návrh, ktorý ponúkol niekto iný, premietnuť do neho očakávané vopred definované kritériom (napríklad aby návrh spĺňal podmienku nízkej ceny).

### **Brainwriting alebo tiež Ideácia**

Inštrukcia je tá istá ako pri brainstormingu, len nápady sa hneď nehovoria, ale zapisujú na papieri, ktoré majú účastníci pred sebou. Niekedy si po zapísaní účastníci podávajú papiere, v iných verziách brainwritingu ich prečítajú alebo ukazujú skupine a dopĺňajú. Aj v elektronickom zapisovaní je potrebné občasné zverejnenie došlých nápadov, aby to stimulovalo k ich rozširovaniu. V jednej z verzii brainstormingu pri tzv. ideácii, je podstatné, aby idey stimulovali ďalšie idey a veľký dôraz sa kladie na ich výmenu alebo odovzdávanie ďalším členom skupiny, či už priamo, alebo prostredníctvom elektronických kanálov.

### **Banka nápadov<sup>12</sup>**

Je jednou z verzii brainwritingu. Angličtina používa pre túto techniku výraz „idea bank“. Nápady nekolujú, ale podobne ako financie v banke, zhromažďujú sa na jednom mieste, aby sa s nimi dalo ďalej pracovať a podnikáť. Najjednoduchšia, mechanická verzia tejto techniky vyzerá tak, že pred konferenčnú miestnosť sa postaví škatuľa, do ktorej účastníci vhadzujú svoje nápady alebo napríklad návrhy kandidátov na nejaké pozície. Škatuľa môže byť uzatvorená alebo otvorená s možnosťou priebežne sa inšpirovať nápadmi iných, podľa toho či je užitočnejšia priebežná inšpirácia alebo naopak nezverejňovanie nápadov, kým sa väčšina ľudí nevyjadrí. Nápady sa môžu tiež zapisovať na veľké papiere na stene alebo vystavovať ako séria nákresov či modelov.

### **E-brainstroming**

Je sofistikovanejšia verzia idea brainstormingu. Facilitátor alebo moderátor e-brainstormingu zadá otázku, účastníci posielajú mailom, alebo priamo telefonujú, príp. posielajú svoje video odpovede na jedno miesto, tie sa priebežne zverejňujú a na základe toho sa pridávajú ďalšie námety až do uzavretia tejto fázy diskusie. Na webe funguje viacero známych stránok, ktoré sú v tomto postupe veľmi úspešné, napr. [www.idea-a-day.com](http://www.idea-a-day.com) alebo [www.globalideasbank.org](http://www.globalideasbank.org)

### **Metóda 6-3-5<sup>13</sup>**

Je jedna z mnohých verzii brainwritingu, ktorá pracuje s presnými štruktúrovanými inštrukciami, s rotovaním nápadov a s časovým tlakom. Vhodná je aj pre početnejšie pracovné skupiny. Facilitátor rozdelí účastníkov do skupín približne po šiestich (5 - 7) členoch. Tí si sadnú okolo spoločného stola. Každý z účastníkov dostane papier, na ktorý má napísať v priebehu 5 minút aspoň 3 nápady na riešenie zadaného problému. Po uplynutí prvých piatich minút odovzdá svoj papier susedovi po ľavej strane a prijme list od suseda sprava (papiere kolujú v smere hodinových ručičiek). (V prípade, že by sme túto techniku realizovali s ľuďmi, ktorí majú výrazne pravicové zmysľovanie, inštrukcia o smere rotovania papierov by samozrejme bola, že papiere sa musia podávať na pravú stranu.) Každý z účastníkov si prečíta nápady

---

<sup>12</sup> William C. Taylor: Here's an Idea: Let Everyone Have Ideas. Fast Company magazine. March 26, 2006

<sup>13</sup> Autorom metódy je Helmut Schlicksupp : Schlicksupp, Helmut: Innovation, Kreativität und Ideenfindung. 6. Auflage, Würzburg 2004

doteraz zapísané na papieri, ktorý dostal, nechá sa nimi inšpirovať a v priebehu ďalších 5 minút tvorí ďalšie tri námety. Postup sa opakuje, pokiaľ každý účastník nedostane späť svoj pôvodný hárok papiera. Úlohou moderátora je vyžadovať dodržiavanie časových limitov a podnecovať ľudí, aby vždy vyprodukovali tri ďalšie nápady, aj keď neskorších fázach sa im už veľmi nechce a majú pocit, že im nápady došli. Na konci tohto postupu, t.j. za 30 minút každá skupina získava okolo sto rôznych námetov na riešenie zadaného problému, ktoré bude v ďalších fázach preosievat'.

### **Mentálne mapovanie<sup>14</sup>**

V origináli „mind-mapping“ je nástroj, ktorí používajú jednotlivci, ale môže sa uplatniť aj v skupinovej diskusii. Nápad sa rozvetvuje do grafickej podoby, kde sa asociácie hľadajú s predchádzajúcimi podnetovými slovami alebo myšlienkami. Organizovaním asociácií prichádzame na nové súvislosti a to môže viesť k netradičným riešeniam a pochopeniu celku po novom. Spôsobov mentálneho mapovania je veľké množstvo: najčastejšie sa spomínajú rôzne typy **myšlienkových stromov** (tree diagram), kde sa asociácie vetvia exponenciálnym smerom, **diagramoch príčin a následkov** (cause and effect diagrams), kde sa odhaľujú príčinné súvislosti, alebo o tzv. metóde FTA (fault tree analysis)- teda **chybové diagramy** zisťovanie, kde je prvotná príčina t.j. zdroj chyby, tým že sa pomenuje a do schémy zaradiť čo najviac možných chybových zdrojov.

Jednou z najznámejších metód diagnózy príčin a následkov je tzv. **analýza rybacej kosti** (Fishbone Analysis), ktorú vytvoril Japonec Kaoru Ishikawa. Tento nástroj sa používa na identifikovanie a usporiadanie príčiny a následky nejakého javu do grafickej schémy. Účastníci pomenujú, čo problematický jav (napríklad rast nespokojnosti zamestnancov vo firme) a ten facilitátor zapíše na vodorovnú os. Potom sa účastníci snažia pomenovať aké sú príčiny tohto javu (napríklad zastaralé stroje, neochota počúvať sťažnosti zamestnancov, chýbajúce bezpečnostné pomôcky...) Facilitátor ich zakreslí do schémy tak, že každá z príčin tvorí akoby rebro v schéme, ktorá pripomína kostru ryby. Najdôležitejšie príčiny sa zakreslia do najväčších rebier, menšie bližšie ku koncu rybacieho chvosta. Zhoda na diagrame príčin a následkov v divergentnej fáze diskusie je užitočným východiskom pre následné hľadanie riešení.

### **Affinity diagrams<sup>15</sup>**

Schémy spriaznenosti. Pred polstoročím metodiku preskupovania položiek do podskupín tak, aby nový pohľad umožnil problémy vidieť po novom, pomenoval Japonec Jiro Kawakita. Preto sa jej niekedy hovorí o **metóda KJ**. Niekedy ide o samostatnú techniku, ktorá je druhým krokom po tradičnom brainstormingu s voľnou inštrukciou, ale niekedy sa realizuje utváranie a preskupovanie námetov súbežne. Ľudia produkujú nápady a súčasne ich organizujú do určitých zoskupení. To stimuluje ďalšiu tvorivosť a produkciu. Zbieranie nápadov je organizované tak, že po vyslovení nápadu sa materiál hneď organizuje do nejakých meniacich sa podskupín a týmto reštruktúrovaním sa objavujú aj nové súvislosti a nápady.

Odporúčajú sa štyri kroky:

- 1) identifikovať cieľ/účel, kvôli ktorému je vhodné zoskupiť položky do podskupín;
- 2) dohodnúť kategórie zoskupovania;

<sup>14</sup> Tony Buzan: Mentální mapování. Portál, Praha 2007

<sup>15</sup> Kawakita, Jiro : *The Original KJ Method, Revised Edition*. Tokyo: Kawakita Research Institute, 1991

- 3) organizovanie, t.j. položky sa priradia do podskupiny, podobné položky sa zlúčia (tomu sa hovorí aj „**lasovanie**“. Inšpirácia zjavne pochádza z zo sveta kovbojov.);
- 4) analýza vytvorených podskupín a po spoločnej diskusii- hľadanie nových súvislostí, kategórií, doplňujúcich položiek až do momentu, kým s podobou preskupovania nie je spokojná celá skupina a už sa neobjavujú nové nápady.

Diskusia slúži k tomu, aby sa vyjaviли nejaké kľúčové myšlienky, križovatky, „uzly“ z pôvodného diskusného chaosu. Ľudia nahadzujú myšlienky, nápady, asociácie a tým ako sa zapisujú na flipchart, alebo na stole či sa usporiadajú na podlahe v podobe jednotlivých myšlienok napísaných na papieroch, vznikajú nejaké nové zoskupenia a to pomáha pri hľadaní kategórií z ktorých môžu vyplynúť ďalšie nápady.

### **Delfská metóda**

Je divergentný postup, ktorý sa asi najviac uplatnil v prognostickom výskume. Jeho autorstvo sa pripisuje think-tanku RAND Corporation, ktorý sa na začiatku studenej vojny, týmto postupom snažil odhadnúť vplyv technológie na vojenské kapacity. Individuálni experti dostanú otázku alebo dotazník, na ktorý sa snažia písomne odpovedať najlepšie ako vedia. Facilitátor zozbiera odpovede, nestrane ich zosumarizuje do jedného dokumentu a opätovne im materiál rozošle, aby experti vylepšili svoj odhad na základe obohatených informácií, s ktorými môžu súhlasiť, či im oponovať. Tento postup sa zopakuje niekoľkokrát až do momentu, keď experti akceptujú jeden spoločný dokument.

V prípade menších skupín, či menej rozsiahlych problémov na brainstormovanie sa využíva aj podstatne rýchlejšia a jednoduchšia verzia Delfskej metódy, ktorej sa hovorí mini-Delphi alebo ETE (Estimate-Talk-Estimate) teda odhadni- diskutuj o tom- znova to odhadni, kde sa cyklus individuálnych nápadov, výmeny skúsenosti a obohatenia individuálnych nápadov odohrá len raz.

Facilitátor má mať cit na to, kedy použiť špecifickú divergentnú techniku a nič nebráni ani tomu, aby ak vie, že to prinesie úžitok voľne miešal prvky týchto techník do novej zmesi a pritom mal na pamäti, že menej je niekedy viac.

### **Cvičenie 3:**

*Pozrite si zoznam niekoľkých náhodne vybraných divergentných nástrojov a postupov a zvážte, ktorý z nich by ste asi navrhli uplatniť v nasledujúcich situáciách a)- h)*

#### **Nástroje:**

- metóda 6-3-5;
- zbieranie telefonátov poslucháčov počas rannej kontaktnej relácie v rozhlase;
- brainwriting na kartičky, ktoré sa vyvesia na flipchart;
- zriadenie miesta na web stránke, kam prispievatelia anonymne posielajú nápady a tie sa priebežne a bez výberu zverejňujú;
- turbo brainstorming- rýchle napísanie nápadu na kartičku a vyvesenie na flipchart;
- krabica na nápady vystavená pri vchode na konferencii;
- výzva mailom, ľudia do dvoch hodín poslali svoj návrh na jednu adresu;
- výzva, aby každý z účastníkov sediacich v kruhu na 30 sekúnd povedal svoj návrh a podal mikrofón ďalej;
- veľký plagát zavesený z vnútornej strany domu, na ktorý môžu obyvatelia a okoloidúci napísať (bez podpisu) svoje návrhy



- skupina sediaci okolo stola sa jeden cez druhého vyjadruje, nápady sa zapisujú do počítača a na konci prečítajú
- na vopred položenú otázku prinesie každý, kto má nejaký nápad 1-2 písomné návrhy (alebo nákres/schému) maximálne na ½ strany a svoj návrh bude môcť aj ústne vysvetliť

Ktorý z vyššie uvedených nástrojov, príp. nejakú upravenú verziu alebo kombináciu viacerých nástrojov by ste odporúčali využiť v nasledujúcich situáciách:

| Situácia                                                                                                                                                                                                 | Vhodná metóda:           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Návrhy na kandidátov na pozíciu predsedu domovej samosprávy vlastníkov bytov                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> |
| 2. Návrhy na meno nového časopisu pre mládežnícke organizácie                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> |
| 3. Návrhy na to ako bude usporiadanie sedenie 22 pracovníkov organizácie v 7 rôzne veľkých kanceláriách v nových priestoroch po presťahovaní sa (kto bude s kým sedieť a ako budú mať usporiadané stoly) | <input type="checkbox"/> |
| 4. Návrhy pre základnú školu s 800 žiakmi o tom, ako lepšie udržiavať poriadok v priestoroch školy a na školskom dvore                                                                                   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Návrh koncepčného zamerania a priorít projektu rozvoja turizmu, ktorý by mal byť realizovaný miestnym partnerstvom                                                                                    | <input type="checkbox"/> |
| 6. Návrhy na možné kroky, o ktoré by sa mohla pokúsiť neziskovka, ktorá nemá dostatočné finančné zdroje na svoje plánované aktivity na budúci rok                                                        | <input type="checkbox"/> |
| 7. Návrhy na najlepší reklamný slogan na novú zubnú pastu                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> |

## NOMINÁLNE TECHNIKY A ĎALŠIE KONVERGENTNÉ NÁSTROJE

V predchádzajúcej kapitole sme hovorili o divergentných nástrojoch. Pomocou nich sa skupine darí vygenerovať veľké množstvo rôznych nápadov alebo alternatív riešenia problému. Skupinová diskusia ale musí pokračovať a v ďalšej fáze zužovať možnosti a pokiaľ sa dá ukončiť diskusiu s rozhodnutím o jednom riešení, ktoré sa pri zohľadnení všetkých faktorov ukazuje ako najlepšie. Na to slúži celá paleta nástrojov, ktorým sa hovorí **konvergentné postupy**. Výraz „konvergovanie“ znamená približovanie, zužovanie. Ide nám teda o nástroje, ktoré umožnia vyberať z veľkého počtu alternatív, tak aby sme sa vedeli rozhodnúť v ideálnom prípade pre jednu z nich.

Konvergentné metódy slúžia na hodnotenie námetov, ich spájanie, vzájomné porovnanie, prečisťovanie a záverečnú úpravu, tak aby výsledné riešenie malo realizovateľnú podobu. Niekedy býva výhodné, ak výber z navrhnutých alternatív uskutočňuje tá istá skupina (alebo jej časť), ktorá predtým realizovala divergentnú fázu (rozširovanie nápadov), ale nie je to podmienka. Podmienkou je, aby výber najvhodnejších variantov uskutočňovali ľudia, ktorí sú zodpovední, majú informácie potrebné pre realizáciu riešenia a v ideálnom prípade budú nositeľmi realizácie vybranej alternatívy.

Existuje samozrejme veľké množstvo konvergentných nástrojov, preto venujeme pozornosť hlavne tým, ktoré facilitátori v našich podmienkach využívajú najčastejšie. Najväčšiu pozornosť venujeme **nominálnym metódam, kritériálnym postupom, párovým porovnaniam, a metódam oponentúry**.

Predstavme si, že v environmentálna nezisková organizácia si v spoločnej diskusii položila otázku, kde by mohli získať financie na programy, ktoré by organizácia rad realizovala budúci rok. Po búrlivom brainstormingu, ktorý trval dve hodiny, účastníci diskusie zhromaždili 61 námetov od veľmi tradičných typu „napísať dobrý návrh projektu do programu Komunitnej nadácie“, cez menej tradičné nápady typu „urobiť filantropický bál pre 300 hostí s dražbou“ až po divoké námety typu „postaviť veterný generátor elektriny kombinovaný so zelenou kaviarňičkou, ktorá bude predávať iba fair-trade produkty“. Brainstorming bol veľmi produktívny, steny lemuje 8 veľkých flipchartových papierov, ktoré sú husto rôznofarebne popísané pestrými nápadmi, skupina j o sebou spokojná, dopriala si prestávku. A čo ďalej?

Hlasovať v tomto prípade nemá zmysel (to by sa dalo ak by sme sa rozhodovali o jednej možnosti, prípadne ak by sme volili medzi dvoma alternatívami). Začínajú sa ozývať ľudia zo skupiny, najaktívnejší jednotlivci si začínajú presadzovať nejaký jednotlivý nápad z tých 61. Všetkým je jasné, že toto nie je cesta, výber sa nedá postaviť na tom, kto má najsilnejšie hlasivky. V takýchto situáciách facilitátor navrhuje využiť niektorý z konvergentných nástrojov. V ďalšom texte uvádzame najčastejšie používané z nich:

### Nominálne postupy

Pri nominálnych metódach podstupujeme tak, že z ponúknutých položiek nominujeme (pridávame svoj hlas alebo dávame prednosť pre) niekoľko z nich. Robíme akoby hlasovanie viacerými hlasmi, čiže svoj hlas udelíme nie jednej ale viacerým položkám naraz. Týmto spôsobom sa chceme dopracovať do situácie, že nakoniec zo všetkých zhromaždených nápadov alebo položiek, ktoré sme posudzovali, budeme hovoriť len o jedinej najvhodnejšej, či maxi-

málne 2-3 najvhodnejších z nich. A vybrať napríklad zo 60 nápadov ten naj-naj vôbec nemusí byť jednoduché.

Najznámejšou nominálnou metódou je NGT (nominal group technique). NGT v pôvodnej podobe, tak ako ju v roku 1975 opísali jej holandskí autori Delbeckq, Van de Veen a Gustafson<sup>16</sup> je kombinovanou metódou, ktorá v sebe obsahuje divergentnú i konvergentnú zložku. Podľa inštrukcií NGT účastníci najprv produkujú nápady, ktoré postupne píšu na kartičky a z nich potom vyberajú tie, ktoré najviac zodpovedajú prioritám skupiny. Neskôr bola NGT viackrát prepracovaná a známou sa stala hlavne podoba NGT od Williama Fox-a, ktorý hovorí o metóde INGT (improved nominal group technique)<sup>17</sup>. Tá je obohatením NGT hlavne v zmysle väčšej ochrany nezávislosti účastníkov pri nominácii (princípy posilňujúce anonymitu voľby) a tiež možnosťou postupovať cestou opakovaných volieb u položiek, ktoré vyžadujú dlhšiu diskusiu. Najzaujímavejšou časťou NGT sú však kroky, ktoré skupine umožňujú zužovať počet položiek.

Nominovať položky môžeme:

- Výberom
- určením poradia
- prisúdením hodnoty (indexovaním), alebo
- kombináciou niektorých z vyššie spomenutých variant.

A aby to bolo ešte komplikovanejšie, u každej z týchto metód sa nominácia – teda vyjadrenie členov skupiny k svojej voľbe, môže uskutočniť:

- Verejne
- poloverejne, alebo
- tajne (anonymne).

Zastavme sa najprv pri miere verejnosti v nominácii.

Vo väčšine prípadov sa nominácia deje **verejne**. Takže facilitátor sa napríklad pred celou skupinou spýta: „*Máme tu návrh 8 možných obálok časopisu a potrebuje sa zhodnúť na jednom, ktorý bude čo najviac vyhovovať. Prosím každého člena skupiny, aby na začiatok povedal čísla dvoch návrhov. Vyberte také, ktoré sa pozdávajú vám osobne.*“ A prítomní po jednom hlásia: „*Ja by som uprednostnil č. 2 a č.7...*“, ďalší hovorí: „*2 a 8*“, ďalší „*1 a 3*“.... Každý má možnosť počuť voľbu o ostatných, takže voľby neskôr hovoriacich členov nemusia byť celkom nezávislé. Možno niektorí z členov uprednostnia obálku č.3, pretože práve ju tesne pred nimi, za najlepšiu označil samotný autor výtvarného návrhu č.3 (ktorý sa tiež vyjadroval). A tiež pán riaditeľ vyzdvihol č.3. Alebo naopak, členovia skupiny zámerne navrhnu iný návrh, než sa im v skutočnosti páči. Len preto, že za návrh č.3, čo sa páči im osobne, hlasoval riaditeľ. Radšej čokoľvek iné, než to čo chce riaditeľ. Niekedy v takýchto situáciách dochádza k absurdným javom, ktoré majú záhadné pomenovania ako „**Abilensky paradox**“, či „**pluralistická ignorancia**“. Opisujeme ich v rámečku na nasledujúcej strane. Verejná nominácia je výborná v skupinách, kde panuje úplná dôvera. Kde ľudia myslia a rozhodujú sa nezávisle.

---

<sup>16</sup> Delbeckq, A.L., Van de Veen, A.H. a Gustafson, D.H.: Group techniques for program planning. Glenview. Il. Scott Foresmann and Comp., 1975

<sup>17</sup> Fox, W.M.: Effective Group Problem Solving. How to broaden participation, improve decisionmaking and increase commitment to action. Jossey-Bass Publishers. San Francisco 1990

Kde má každý dostatok informácií, takže sa rozhoduje zodpovedne, nepotrebuje sa opakovať po ostatných, alebo prostredníctvom výrazného odlíšenia sa, na seba upozorňovať.

### **Rámček č.3: Abilenský paradox**

Pojmom **Abilenský paradox** sa označuje zvláštny fenomén skupinového rozhodovania, keď sa ľudia ako kolektív zhodnú na postupe, ktorý by každý z nich – keby sa mal rozhodnúť ako jednotlivec - považoval za úplnú hlúposť. Niekedy sa Abilenský paradox opisuje ako prejav tichej skupinovej tyranie, ktorej dôsledkom je strata tvorivosti jednotlivcov v skupinovej tvorbe („Ťava je to, čo vznikne, keď úlohu nadizajnovat' koňa, zadáme celej skupine“). Inokedy sa za charakteristickú črtu tohto javu považuje strata zodpovednosti a jej hľadanie v skupine namiesto jednotlivca. („Náš Janko bol vždy dobrý chlapec, nikdy by si nedovolil ukradnúť ani špendlík, keby okolo neboli tí hnusní zloději. Všetci robte s nimi niečo!)

Autorom pojmu Abilenský paradox je odborník na rozvoj organizácií Jerry B. Harvey<sup>18</sup>, ktorý vychádza z pozorovania, že veľmi často problémom skupín nie sú konflikty, ale naopak snaha nemať konflikty, neprotirečiť a udržať vzájomný súhlas aj v návrhoch, ktoré sa nám nepozdávajú. Ako príklad paradoxnej komunikácie opisuje pôvabnú historku o texasej rodine, ktorá v si v jednu letnú nedeľu vychutnáva pokoj a nenáhľivo hrá domino. Aby reč nestála, svokor pomedzi dvere poznamená: „A čo keby sme na chvíľu vyšli niekam von, len tak...previezť sa a hádam sa aj nikde zastavíme na obed? V Abilene bývala taká dobrá reštaurácia. Jerrymu sa to vôbec nepozdáva. Trepasť sa vyše 100km v poludňajšom sparne a horúčave, len kvôli obedu? Pre istotu sa obráti na manželku. Tá na chvíľku zmĺkne a potom prikývne, lebo v duchu si vraví, čo už s nimi...Pokúsi sa ešte o náznak možnosti odvrátiť tento program, však jedla majú aj doma dosť, a vraví: „*Len dúfam, že aj tvoja mamička bude chcieť ísť.*“ Samozrejme, že sa pridám“ odpovedá svokra. Takže sa vyberú do Abilene. V aute je horúčava, klimatizácia nefunguje, na ceste sú obchádzky. O štyri hodiny sa konečne vrátia domov. Abilene nestálo za nič, jedlo a obsluha hrozné, v aute prašne, všetci sú spotení, zničení a radi, že sú späť doma. Usadia sa okolo kuchynského stola a po dlhom mlčaní Jerry poznamená: „*Skvelý výlet, že?*“ Ticho, že by sa dalo krájať nožom. Konečne sa ozve svokra a prizná, že sa jej to vlastne nepáčilo. Vôbec sa jej nechcelo ísť niekam ďaleko na obed. Súhlasila, lebo mala pocit, že to všetci chcú a nechcela to skaziť. Jerry neverí svojim ušiam. Veď ani jemu sa vôbec nechcelo ísť, ale keď jeho manželka chcela... a jej rodičia. Manželka hovorí, že neznáša tie cesty autom v prachu a najväčšom sparne a súhlasila jedine preto, že v nedeľu chcela vyjsť v ústrety rodičom. A napokon sa ozve svokor, už celkom rozčúlený a takmer kričí, že jemu bolo dobre doma a nechcel ísť nikam, ani do sprostého Abilene, ale : „*sakra, vyzeralo to, že všetci sa nudia a mal som pocit, že si niekam chcete vyraziť, ... tak som sa nechcel stavať proti!*“

Harvey ukazuje, že v rodinných, na pracoviskách a v spoločných projektoch, veľmi často „chodíme do Abilene“, lebo sme neschopní autenticky a nezávisle zdieľať vlastné pocity a myšlienky s ostatnými. Jednoduchšie sa javí vyhnúť sa konfrontácii. Spočiatku je to jednoduchšie, ale môže to narobiť viac škody.

Harvey a Albertson konštatujú, že Abilenský paradox sa najčastejšie vyskytuje v takzvaných **neurotických organizáciách**<sup>19</sup>. Psychologické znaky, ktoré ho podmieňujú sú:

- 1) Strach prikročiť ku konaniu. Konať môže byť veľmi nepríjemné, dôsledky otvorenej kritiky sú nejasné, ľahšie je vyhnúť sa takejto situácii plnej úzkosti.
- 2) Negatívne fantázie. Predstavy o tom ako bude nepríjemné konfrontovať sa s ostatnými veľmi často predčia skutočnosť. Tá nebýva tak zlá ako ju predstavujeme, pričom, čím viac fantazirujeme, tým viac sa nepríjemné predstavy nafukujú.

<sup>18</sup> Harvey, Jerry B. The Abilene Paradox. San Francisco: Jossey-Bass, 1996

<sup>19</sup> Jerry B. Harvey and R. Albertson: Neurotic Organizations: Symptoms, Causes and Treatment. Časti I, I., Personnel Journal, September and October 1971

- 3) Skutočné riziko. Riziko je legitímnou súčasťou akéhokoľvek konania. Nezmizne tým, že ho odmietneme uznať jeho prítomnosť.
- 4) Separčná úzkosť. Strach, že vyjadrením odlišnosti sa izolujeme a odcudzujeme od ostatných. Mať pravdu a ostať s ňou sám je pre časť ľudí náročnejšie, než myliť sa spoločne s ostatnými.

- 5) Psychologický zvrät rizika v istotu.<sup>20</sup> Pokiaľ fantazijné obavy z rizika začnú ovládať naše správanie, práve to vedie k tomu, že scenáre, ktorých sme sa obávali sa aj naozaj naplnia. Dochádza k javu seba naplňujúcich sa proroctiev. Pokiaľ by sme si neposilňujeme obavu z možných zlých dôsledkov, možno by nim nedôjde.

### **HROZÍ VAŠEJ ORGANIZÁCII ABILENSKÝ PARADOX?**

Jerry Harvey ponúka osem otázok, ktoré vám sú signálom, že vám možno hrozí Abilenský paradox.<sup>21</sup> Podobné otázky by si mal položiť aj facilitátor, keď začína pracovať s organizáciou a testuje, aká je tam klíma.

Položte si ich skusmo a skúste odpovedať (pravda / nepravda) aj vy:

- 1) V našej organizácii dlhodobo existujú neriešené konflikty.
- 2) Členovia organizácie sa cítia frustrovaní, neschopní a nešťastní keď sú konfrontovaní s týmito konfliktami. Mnohí sa snažia im vyhnúť, snažia sa vyhnúť konfliktným stretnutiam, nebyť prítomní v konfliktných momentoch.
- 3) Členovia organizácie si myslia, že konfliktné momenty má riešiť vedenie a oni do takých situácií nemajú byť vťahovaní. Sú našťvaní, prečo s tým vedenie niečo nerobí a sú prekvapení, že by riešenie konfliktov mala byť zodpovednosť všetkých rovnako vedenia ako aj bežných pracovníkov.
- 4) Malé podskupiny bežných členov organizácie sa neformálne stretávajú počas kávových a obedových prestávok a v ich diskusiách často zaznievajú formulácie: „Nieкто by už mal konečne...“, „Prečo sa neurobí to, či ono...“, „Tí hore by mali...“
- 5) Na stretnutiach týchto ľudí s ostatnými, napriek nespokojnosti, ktorú vyjadrili pri káve, zrazu menia svoj slovník. Všetky ich formulácie sú jemnejšie, ambivalentné, alebo dokonca konformné s tým, čo sa v organizácii oficiálne hlása a čo v súkromných rozhovoroch títo ľudia kritizujú.
- 6) Po takýchto stretnutiach sa títo ľudia sťažujú, tým čo dôverujú, že nemali možnosť vyjadriť to, čo chceli a tiež dodávajú množstvo vysvetlení, prečo sa to nedalo, alebo prečo by to bolo tej situácii nevhodné.
- 7) Predchádzajúce pokusy riešiť situáciu nezaberali a dokonca sa zdá že v niektorých situáciách problém skôr zhoršili.
- 8) Zdá sa, že členovia organizácie sú mimo organizácie, spokojnejší, šťastnejší, zdá sa, že mimo pracovisko fungujú lepšie.

Ak facilitátor zistí, že členovia organizácie na väčšinu týchto otázok odpovedajú súhlasne, oveľa väčšiu pozornosť než v iných situáciách by mal venovať prevencii pôsobenia Abilenského paradoxu. Mal by posilňovať dôveru v skupine, viesť členov k pomenovaniu nezdravých mechanizmov, ktoré delia skupinu tých, čo majú niečo zodpovednosť za smerovanie skupiny a tých, čo si myslia, že ju nemajú. Viesť skupinu k poznaniu, že otvorené prejavovanie nesúhlasu, aj keď to môže byť chvíľkovo nepríjemné, je oveľa zdravšie ako formálne pritakanie za cenu

<sup>20</sup> Harvey, J. : Organizational Dynamics, American Management Association. New York. Summer 1988,. s. 17–43

<sup>21</sup> Tamže

pokoja. To neplatí len v malých skupinách a len v pracovnom kontexte – nie je od veci spomenúť si na apel kedysi kultového románu „Démon súhlasu“, ktorý pred polstoročím napísal Dominik Tatarka.

Niekedy dochádza k **poloverejnej nominácii**. Takže časť členov skupiny už počas nominovania vidí aký je trend v nominovaní a môže ich to ovplyvniť, hoci nie je celkom možné naisto určiť, kto ako hlasoval. Facilitátor vyzve skupinu: *„Na troch flipchartoch veľa mňa vidíte v riadkoch názvy všetkých 8 návrhov obálok a vedľa vidíte aj ich zmenšenú vizuálnu podobu. Prosím na chvíľku podíďte k flipchartu, vezmite si fixku a každý, sám za seba pridajte po jednej čiarky k dvom návrhom, ktoré sa vám pozdávajú najviac.“* Účastníci pristupujú k flipchartom, postupne ich zaplňajú čiarkami a aj keď nik asi neodsleduje ako kto presne volil, niektoré položky sa zaplňujú čiarkami rýchlo, u niektorých je už v priebehu hlasovania jasné, že nemajú šancu. Táto informácia môže ovplyvniť tých, ktorí ešte len pristupujú k hlasovaniu. Vedomie, že voľba nie je úplne anonymná, môže niektorých členov skupiny brzdiť. K podobnej situácii môže dôjsť ak nominujeme položky elektronicky a doterajší priebežný výsledok sa hneď zverejňuje. Ľudia môžu prispôbovať svoju nomináciu (v súlade s väčšinou, či proti nej) aj na základe toho ako sa im javia doterajšie priebežné výsledky. V mnohých situáciách je poloverejné zapisovanie voľby veľmi prijateľné (napr. ak koluje jedálny lístok do ktorého každý zaznačí, čo uprednostňuje mať na obed), v iných situáciách (napríklad vyslovenie nedôvery niektorým členom vedenia) by sme mali zvážiť, či ho použiť touto formou aj keď väčšina prítomných hovorí, že keby išlo o nich, im by to ani trochu neprekážalo.

**Anonymná nominácia** sa hodí v situáciách, kde potrebujeme aby rozhodnutie bolo skutočne nezávislé od otvorených či skrytých podôb vonkajších vplyvov. Facilitátor požiada skupinu, aby každý prítomný vyplnil lístok s položkami, ktorý leží pred ním a potom ho odovzdal. Vyplnený lístok neukazuje susedom a facilitátor nezverejňuje komu patria vyplnené lístky, po sčítaní výsledkov zverejňuje len celkové výsledky. Anonymne sa dá nominovať položky aj pomocou hlasovacieho zariadenia, príslušného softvéru v elektronickej diskusii.

Prejdime k technike ako nominovať. Čo máme na mysli keď hovoríme o nominovaní výberom, poradím alebo indexovaním?

## Nominácia výberom

**Nominácia výberom** znamená, že členov skupiny vyzveme, aby z predložených možností označili (nominovali) niekoľko, ktorým dajú svoj hlas. Po tom ako všetci členovia označia svoje voľby položiek, sa výsledky vyhodnotia a položky, ktoré získali najväčší počet hlasov považujeme za uprednostňované skupinou. V ďalšej diskusii sa už zvažuje iba medzi nimi. Facilitátor napríklad povie: *„Pozorne si ešte raz prečítajte všetkých 22 návrhov a potom každý vyznačte 3, ktoré by ste uprednostnili. Jednému návrhu prislúcha od jedného človeka jeden hlas, nemôžete všetky tri hlasy pridať jednej položke.“* Na počet položiek, za ktoré možno hlasovať neexistuje jednotné pravidlo. Niektorí facilitátori majú dobrú skúsenosť s tým, že počet návrhov, ktoré možno nominovať by mal byť asi tretina zo všetkých položiek. Strauss a Doyle<sup>22</sup> hovoria o pravidle N/3 (takže pri zozname dvadsiatich položiek by sme asi dali inštrukciu- vyberte 7 preferovaných, pri zozname 60 položiek by sme požiadali nominovať 20,

---

<sup>22</sup> Michael Doyle and David Strauss: How to Make Meetings Work. The New Interaction Method Jo-ve Books, New York, 1982



a podobne). Ďalší autori, napríklad Wiliam Fox<sup>23</sup>, hovoria, že dobrý výber znamená nominovať 15 % z celkového počtu položiek.

Ešte pred samotným výberom by sme mali urobiť niekoľko preventívnych krokov. Predovšetkým by sme sa mali uistiť, že účastníci rovnako rozumejú návrhom. Ak je v niektorom názve návrhu skratka, či cudzie alebo neobvyklé slovo, mali by sme sa uistiť či tomu výrazu ľudia rozumejú a či si ho vysvetľujú rovnako. Zapísaný výraz „Oddelenie pre HR“ môže časť účastníkov prečítať ako oddelenie v ktorom sa zaoberáme ľudskými zdrojmi - „human resources“, ale iní pod tým môžu rozumieť oddelenie, ktoré sa orientuje na ľudské práva „human rights“.

Ďalším krokom ešte pred nominovaním má byť zoskupenie položiek, ktoré inými slovami hovoria o tom istom návrhu. Ak by sme to neurobili tak sa môže stať, že totožné nápady, ktoré sa inými slovami vyskytujú vo viacerých formuláciách sú znevýhodnené. Každý z týchto jednotlivých nápadov získava jednotlivo menej hlasov a celkove nemusia zabodovať, hoci pre účastníkov sú dôležité. Predstavme si, že v zozname nápadov, čo by sa malo v prvom rade urobiť pre deti v susedstve sa ocitnú takéto námety:

|                                                                     |          |
|---------------------------------------------------------------------|----------|
| A. vybudovať ihrisko na hranie                                      | 4 hlasy  |
| B. usporiadať rozprávkové vystúpenie s TV hviezdou                  | 6 hlasov |
| C. založiť teráriný krúžok                                          | 3 hlasy  |
| D. začať dávať informácie o detských akciách v miestnej káblovej TV | 0 hlasov |
| E. urobiť pieskovisko a preliezačky pre deti                        | 4 hlasy  |
| F. postaviť dopravnú značku „Pozor deti“ na začiatok ulice          | 4 hlasy  |
| G. dať lavičky na dvore do štvorca a v strede umožniť deťom hrať sa | 5 hlasov |
| F. robiť pravidelné blšie trhy s detskými vecami                    | 0 hlasov |
| ..... atď.                                                          |          |

Mechanické sčítanie hlasov by na prvé miesto postavilo návrh B (vystúpenie TV hviezdy) so šiestimi hlasmi. Pritom pozornejší pohľad na návrhy hovorí, že položky A, E a G možno hovoria o tom istom – o nejakej podobe detského ihriska a keby sme ich vnímali ako jednu položku – jednoznačne by tento nápad bol vnímaný ako najviac želaný (spolu by získal 4+4+5 = 13 hlasov).

Skôr než sa pristúpi k nominovaniu facilitátor by sa mal so skupinou ešte raz pozrieť na položky a v prípade, že hovoria o tom istom inými slovami, zoskupiť ich do jednej a pomenovať spoločným názvom. Väčšinou to vyznačí fixkou a keď zoznam začína byť neprehľadný, prepíše ho do novej zoskupenej podoby. Zoskupovaniu položiek sa niekedy hovorí aj „**lasovanie**“. Facilitátor sa v týchto chvíľach správa ako kovboj s lasom, ktorý po diskusii so skupinou zaháňa dokopy a ťahom fixky omotáva neposlušné položky do spoločného stáda. Tento krok veľmi pomáha aj vtedy, keď je položiek veľa, že sa stráca prehľad.

<sup>23</sup> Fox, W.M.: Effective Group Problem Solving. How to broaden participation, improve decisionmaking and increase commitment to action. Jossey-Bass Publishers. San Francisco 1990



tých položiek, čo budú v strede. V takýchto prípadoch je výhodné najprv označiť krajné hodnoty a až potom tie v strede. Tie sa určujú ťažšie. Takže vyzveme členov skupiny, aby usporiadali napríklad 10 položiek do poradia tak, že najprv určia tú z položiek, ktorá patrí na prvé miesto, potom tú, ktorá patrí na posledné (desiate) miesto, potom tú ktorá patrí na druhé miesto, po nej tú, ktorá patrí na predposledné (deviate) miesto... Pri tejto inštrukcii máme väčšiu istotu, že najdôležitejšie položky na prvých a posledných miestach budú usporiadane s najväčšou citlivosťou.

### **Nominácia prisúdením hodnoty (indexovaním)**

Položky môžeme usporiadať do poradia spôsobom, ktorý rozlišuje ešte viac než je poradie. Postupujeme tak, že každej položke prisúdime hodnotu (alebo tiež sa hovorí, že je priradíme váhu alebo bodový index) .

Podobne ako posudzovacích dotazníkoch môžeme v inštrukcii určiť škálu a každý z členov skupiny potom ohodnotí každú položku. Na hodnotenie sa najviac odporúčajú tradičné „Likertovské škály“ s bodovým ohodnotením 1.....5 alebo 1....7. Buď to zapíše do papiera pred sebou, alebo to povie nahlas pred celou skupinou – ale to je dosť zdĺhavé) . Cez prestávku pridelené body pre každú položku sčítame a potom pracujeme s porovnávaním celkových súčtov alebo s porovnávaním priemerov.

Inštrukcia facilitátora v tomto prípade bude vyzerat' napríklad takto:

*„Takže na papieri máte všetkých 13 nápadov o tom čo by sa dalo urobiť pre deti v susedstve, tak ako ste ich vygenerovali pred prestávkou. Pozorne si ich ešte raz prečítajte a potom každému z nich pridelte od 1 do 10 bodov, podľa toho ako sa vám pozdávajú. Nápadom, ktoré sa vám najviac pozdávajú pridelite viac bodov – maximálne 10, tým čo považujete za priemerné dáte niečo medzi 4-6. Tie nápady, čo sa vám pozdávajú len málo alebo vôbec, získajú 3, 2, 1 bod...Môže sa stať, že rovnaký počet bodov dáte aj viacerým nápadom, to je v poriadku, ale ak cítite rozdiely v nápadoch, tak ich vyjadrite vašim odlišným bodovaním...“*

Pri tomto spôsobe hodnotenia hrozia všetky neduhy vyplňovania posudzovacích škál (tendencia hodnotiť priemerom položky o ktorých nič nevieme, iný „meter v hlave“- niekto obľubuje hodnotiť extrémami –položky hodnotí väčšinou bodovým ohodnotením 1 alebo, pre iného je už veľmi vysokým ohodnotením keď dá nejakej položke bodové ohodnotenie 4 alebo 5.

Nominácia indexovaním by sa nemala používať mechanicky – bez intenzívnej diskusie o možnostiach, ktoré ideme bodovo hodnotiť. Pri mechanickom bodovaní niekedy dochádza k vzájomnému neutralizovaniu extrémnych hodnotení, čo môže mať takisto neočakávané dôsledky. Pre tento jav sa nám osvedčilo hovoriť o „efekte sivej myši“- pozri rámček na nasledujúcej strane.

#### **Rámček č.4: Efekt „šedej myši“**

„Efektom šedej myši“ sme si nazvali jav, keď pri nevhodnom používaní bodovania v skupinovej diskusii, dochádza k situácii, že extrémne hodnotenia skupiny sa navzájom neutralizujú, a tak najviac bodov získava riešenie, ktoré sa možno nepozdáva nikomu zo skupiny. Toto teoretickejšie vysvetlenie nemusí byť celkom jasné, takže vyberme príklad, ktorý sa stal.

V jednom z mnohých konkurzov na vedúceho odboru vo významnej inštitúcii verejnej správy sa zodpovední pracovníci v roku 1991 rozhodli uskutočniť konkurz. Do neho sa prihlásilo 18 uchádzačov. Po vyhodnotení životopisov a motivačných listov, organizátori oznámili šiestim z nich, že postúpili do druhého kola a vyzvali ich, aby pripravili

písomnú analýzu a vlastnú predstavu o koncepcii rozvoja pracoviska, ktoré by mali v prípade úspechu viesť. Na ich základe na záverečné ústne pohovory pozvali troch z nich.

Rozhovory s uchádzačmi uskutočnila štvorčlenná odborná komisia a po porade bolo úlohou tejto komisie aby rozhodla o tom, kto je najvhodnejším kandidátom na riaditeľa tohto významného pracoviska, pod vedením koho z nich má pracovisko najväčšiu šancu na ďalší úspešný rozvoj.

Prvým uchádzačom bol prekvapivo mladý človek, 29-ročný veľmi energický, mimoriadne inteligentný mladík, ktorý síce nemal dlhú riadiacu skúsenosť (ono vlastne skutočne riadil ľudí iba posledné dva roky), ale stihol absolvovať stáže v USA, hovoril výborne 3 cudzími jazykmi, nerobili mu problém počítače a neobával a medzinárodných inštitúciách sa cítil ako ryba vo vode. Naznačoval, že sa s nikým nebude maznať a ak to bude potrebné, vymení polovicu pracovníkov inštitúcie. Na otázku ako bude riadiť inštitúciu uchádzač o sebe povedal, že dokáže byť „raketa“ aj „buldozér“.

Druhý uchádzač od komisie okamžite dostal prezývku „stará štruktúra“. Mal 61 rokov a na tomto pracovisku pôsobil v rôznych vedúcich pozíciách posledných 22 rokov. Nevedel pracovať s počítačom a z cudzích jazykov hovoril iba trochu rusky. V životopise mal zmienku, že je v „kolektíve obľúbený“ a naznačoval koho všetkého z významných funkcionárov inštitúcie dobre poznal, hoci sa posťažoval, že práve títo ľudia sú odsúvaní zo svojich pozícií. Jeho koncepcia mal iba dve strany, pretože základné tvrdenie bolo, že súčasne pracovisko funguje a v zásade netreba meniť nič. Uviedol, že to, čo zamestnanci v súčasnosti potrebujú je pokoj na prácu a ten im in vie zabezpečiť, potom sa dostavia aj výsledky.

Na tretieho uchádzača bola komisia veľmi zvedavá. Zo životopisu ani z koncepcie, ktorá mala 44 strán a krásnu úpravu si nevedela urobiť názor. Nebolo jasné kam by tento uchádzač smeroval inštitúciu. Jeho tvrdenia boli uhladené, nikoho nepopudzovali, ale ničoho sa nedalo zachytiť, myšlienky boli veľmi veľmi hmlisté. Doteraz sa uchádzač vyskytoval v tajomníckych funkciách a nebolo celkom jasné, čo presne robil a aká bola doterajšia efektivita jeho pôsobenia. V komisii zaznela pozvánka, že je to taká „šedá myš“.

Po takmer hodinovom rozhovore z každým s troch posledných uchádzačov bolo stále viac jasné že dvom členom komisie sa až nekriticky páči kandidát „Buldozér“ a sú veľmi jednoznačne proti akceptovaniu kandidáta č. 2. Dokonca z ich strany v internej diskusii padol komentár, že „túto starú štruktúru nikdy a za žiadnu cenu“. U ďalších dvoch členov komisie bola situácia presne opačná. Páčil sa im kandidát č.2 a obávali sa dôsledkov fungovania kandidáta č.1. Jeden z nich povedal: „preboha, však rozmýšľajte, ten mladý buldozér...nemá skúsenosti, ak ho prijme na pracovisku neostane kameň na kameni...“ Všetci štyria členovia komisie stíchli, keď prišla reč na kandidáta č.3.

O „sedej myši“ nevedeli povedať nič. Síce nevzbudzoval nejaké sympatie, ale nik nemal nejakú konkrétnu výhradu. Ako človek bol kandidát č.3 v poriadku, bol taký nemastný –neslaný, ale nevzbudzoval nesympatiu, len k práci sa vyjadroval minimálne a z rozhovoru sa nedozvedeli o jeho predstavách o nič viac než z jeho pekne zviazaného materiálu s koncepciou.

Po troch hodinách výbušnej diskusie, jeden z členov komisie navrhol. „Ďalej sa už v diskusii nedostaneme, informácii už viac nebude, sedíme tu už tri hodiny...Skúsme to pohnúť. Každý sa zamyslíme a za seba im pridáme body- od 1 do 5. Päť je maximum za najvhodnejšiu kombináciu predpokladov, 1 je minimum. A čo vyjde, bude závažné, inak sa dopredu už nedostaneme. Dobré?“

Bodovanie skončilo prekvapením: „Buldozér“ získal body takto: 5,5, 1,1.

„Stará štruktúra“: 1,1, 5,5.

„Šedá myš“: 3,4,3,3.

Takže podľa priemery, navrhol ticho jeden z členov komisie, hoci bolo jasné ako to skončilo. „Šedá myš“ sa stal jednoznačným víťazom. Stal sa riaditeľom, hoci o rok museli vymeniť, pretože pracovisko nesmerovalo nikam. Jeho štýl vedenia nikomu nevadil, ale nikoho neoslovil. Bez vlastnej vízie lídra pracovisko začalo chátrať. Po roku „šedá myš“ odchádza a úspešne absolvuje konkurzy na vyššie postavené pozície.

Videl som mnoho konkurzov tohto typu a skúsenosť hovorí, že ak si komisia nestanoví kritériá, „šedé myši“ vždy vyhrávajú.

Dobre fungujúca komisia by sa v určitý moment po diskusii mala zastaviť. Ak by mala facilitátora, asi by ju upozornil. Pozor na mechanické pridelovanie bodov. V takejto situácii hrozí, že oprávnené názory na oboch póloch názorovej škály sa budú neutralizovať. Ak chceme posudzovať kvalitatívne premenné, nebudujme. Obetujme ešte nejaký čas diskusii a zvolme radšej posudzovanie kritériami, ktoré pomenujeme.

Čo najviac bude potrebovať inštitúcia, pre ktorú vyberáme riaditeľa?

Bude potrebovať odvahu pustiť sa netradičným smerom? Bude potrebovať novú, možno úplne inú víziu než doteraz? Bude nutné niektorých pracovníkov vymeniť? Diskutujme o tom. Ak je tomu tak, vyberme kandidáta č. 1, hoci sa nám nemusí všetkým páčiť.

Alebo tá inštitúcia funguje v zásade dobre a veľké otrasy by jej skôr poškodili. Možno potrebuje niekoho, kto tam pozná všetkých a dokáže s nimi vychádzať. Možno je naozaj najvhodnejší pracovník č.2, aj keď sa polovici komisie nepáči.

Ak sa chceme vyhnúť efektu „šedej myši“, diskutujme o kritériách, skôr než pristúpime k bodovaniu. Inak hrozí, že bodovanie „vyboduje“ hodnotiteľov, nie hodnotených.

Niekedy je účelné pridať do tohto typu bodového hodnotenia podmienku, že celkový súčet bodov je ohraničený a že body je možno rozdeliť medzi položky akokoľvek, ale s podmienkou, že celkový súčet bodov je daný – napríklad 100 bodov (prípadne 100%). Prípadne sa namiesto bodov dá hovoriť o finančných hodnotách. V tom prípade by inštrukcia facilitátora vyzerala napríklad takto:

*„Pred sebou máte 13 nápadov o tom čo by sa dalo urobiť pre deti v susedstve. Ako viete naša organizácia chce na tento okruh projektov v nasledujúcom roku vyčleniť 16 000 eur. Nápady, čo ste navrhli sú fajn, ale skoro určite ich nebudem realizovať všetky. Realisticky sa dá očakávať, že sa pustíme do 1-2 z nich, alebo pokiaľ by sme sa dohodli na nejakých menších projektoch, možno by sme v budúci rok zvládli uskutočniť 3-5 z týchto návrhov. Prednosť dostane ten návrh, či návrhy, kde sa ako skupina zhodneme, že práve na ne by mali ísť peniaze, ktoré sme vyčlenili. Takže, prosím vás, zamyslite sa a potom, každý sám za seba, bez radenia sa s ostatnými, do svojich papierov zapíšte, ako by ste rozdelili tých 16 000 eur. Môžete celú sumu pripísať iba k jednej položke, čo máte na papieri, môžete ich rozdeliť rovnomerne či nerovnomerne medzi viacero položiek. Množstvom peňazí, ktoré navrhnete deliť medzi jednotlivé položky, ukazujete, akú dôležitosť im prisudzujete. Keď dokončíte svoje hodnotenie, prosím odovzdajte papiere, vyše preferencie spočítame, urobíme priemery a na ich základe budeme diskutovať ďalej, ktorý návrh či návrhy by mali mať prednosť. Je to zrozumiteľné?“*

## **Nominácia kombinovaným spôsobom**

V niektorých situáciách je účelné kombinovať viac spôsobom nominovania. Napríklad požiadame účastníkov diskusie, aby z 30-tich položiek vybrali 5 a tých päť položiek usporiadali do poradia od 1 do 5. Pri takýchto situáciách je rozumné vopred si ujasňovať ako budeme započítavať položky, ktoré si nevybrali všetci alebo nik. Výhodnejšie ak, je poradie bodujeme tak, že to čo má mať napríklad pri piatich vybraných položkách najväčšiu prioritu, bude mať hodnotu 5, položka s druhou najväčšou prioritou bude mať hodnotu 4, a tak ďalej, až po relatívne najmenej uprednostňovanú položku z piatich vybraných, ktorá bude mať hodnotu 1. Všetky ostatné, ktoré sa nedostali do výberu piatich, budú mať hodnotu 0. Tým spôsobom by sa môžu jednoducho spočítať priemerné hodnoty položiek.



Bolo by možné robiť to aj naopak. U piatich vybraných položiek označiť ich poradie tak, že tá čo bude na prvom mieste, bude mať hodnotu 1, tá čo na piatom – hodnotu 5 a všetky ostatné, ktoré sa nedostali do výberu piatich by mali hodnotu 6. Len je potrebné, ešte pred hodnotením, si ujasniť, či budeme radiť hodnotenie od 1 do 5, alebo naopak od 5 do 1.

V prípade nominácii kombinovaným spôsobom je potrebné vopred si ujasniť ako čo najviac jednoznačne formulovať inštrukciu tak, aby bola jasná každému, aby ju všetci pochopili rovnako a navyše aby ju pochopili tak ako to zamýšľal facilitátor. Viete si predstaviť zmatek, ktorý nastane ak nešikovný facilitátor podá inštrukciu nejakým chaotickým spôsobom. Napríklad takto?:

*„Tak a teraz budete hodnotiť, výberovo-ratingovým spôsobom, takže prosím ...si ...noó – na začiatok...vyberiete iba niektoré položky a tých päť, tak u nich , teda ku každej z nich dáte body, aby bolo jasné aké majú poradie ,... no takže body dávate, tak, že na strednom mieste.. dáte tretie poradie, najviac na prvom mieste a menej na druhom a tak ďalej , aby sme to čo im prideliť, mohli spočítať a ten priemer nám určí poradie. Ale to teraz nemusíme riešiť, najprv robíte ten výber, že ...nó a potom tie body a až potom sú tie priemery...?“*

My si ten chaos po takejto inštrukcii vieme farbisto predstaviť. Podobným štýlom sa nám už podarilo „zmrviť“ inštrukciu viac krát. To, že každý pochopil inštrukciu inak, nebolo vidieť okamžite. To sa podarilo zistiť, až keď sa výsledky spočítali a ani zamak nedávali význam.

Ak sú nerovnosti v informáciách účastníkov veľmi veľké a zjavne jednotlivé návrhy s rovnakou mierou náhľadu na situáciu, existujú nástroje nominálneho posudzovania , ktoré môžu zohľadňovať aj tento fakt. Tým sa stávajú ešte citlivejšie. Príkladom takejto metodiky, ktorú možno uplatniť pri nomináciách prisúdením hodnoty alebo pri kombinovaných nomináciách je metóda **SPAN**.

## **SPAN**

Anglický výraz “span” sa prekladá ako rozpätie, interval, oblúk, tetiva. Doslovný preklad pôvodných pojmov, z ktorých pochádza skratka, trochu vízga. Pôvodný názov znel Successive Proportionate Additive Numeration (doslovný preklad- Následné proporčné aditívne vyčíslenie). To sa pamätalo dosť ťažko, takže neskôr sa udomácnil skôr výraz Social Participatory Allocative Network (SPAN). To by sa do slovenčiny dalo preložiť ako sieť sociálno-participatívneho prideľovania. Autorom metódy je William MacKinnon<sup>24</sup> a po ňom sa s ňou hralo viacero softvérových programátorov, ktorý vytvorili počítačový program SPAN III.

Metóda je omnoho jednoduchšia ako jej názov. Členovia skupiny, ktorí hodnotia položky, neprisudzujú hodnoty len položkám, ale ak to považujú za užitočné, vyjadrujú sa tiež k expertnosti svojich kolegov v tomto posudzovaní. Ak majú pocit, že ich kolega (kolegyňa) by návrhy mohol/-la zhodnotiť lepšie než oni sami, môžu ju splnomocniť a prideliť časť alebo všetky body, ktorými mali položky hodnotiť oni. Na začiatku hodnotenia má každý člen skupiny pridelený rovnaký počet bodov - napr. 100. Týmito bodmi môže buď priamo hlasovať, alebo ich môže odovzdať na hlasovanie niekomu inému.

Uvedieme príklad, ktorý by to mohol vysvetliť úplne názorne. Predstavme si, že občianske združenie vďaka zákonu o 2% na začiatku roka získalo 800 000 Sk, ktoré môže vyu-

---

<sup>24</sup> MacKinnon, W.J. (1966 ), " Elements of the SPAN technique for making group decisions", Journal of Social Psychology, Vol. 70 pp.149-64.



žiť na navýšenie nákladov na projekty, ktoré sa chystá realizovať v tomto roku. Rozhodli sa, že k najlepšiemu riešeniu dospejú ak do spolurozhodovania vtiahnu šesť stabilných členov organizácie a budú diskutovať spoločne. V prvej fáze členovia identifikovali osem projektov, kde by mohlo mať význam navýšiť financie a vysvetlili si v akom smere by bolo možné navýšenie a prečo je potrebné v každom z uvedených projektov. .

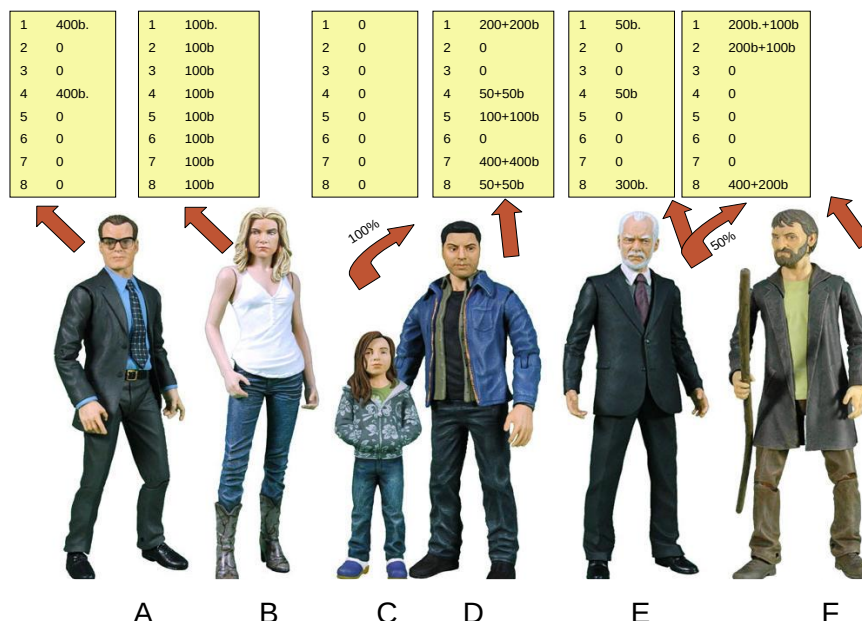
Boli to:

1. oprava lavičiek na detskom ihrisku
2. potravinové balíčky k sviatkom pre deti z chudobných rodín
3. kúpa softvéru do počítačovej učebne
4. podpora štyroch študentov (štipendium pre študentov v núdzi)
5. športovo kultúrny deň na sídlisku s kapelou a trofejami pre víťazov
6. kampaň k zapojeniu detí do triedenia odpadu
7. začiatok vydávania detského sídliskového časopisu

V ďalšej fáze diskusie sa dohodli, že použijú metódu nominovania s priradovaním hodnôt obohatenú o postu SPAN. Každý si rozmyslel, ako by rozdelil 800 000 na navýšenie jednotlivých projektov a potom zverejnil svoj návrh.

Ako je vidieť zo schémy na nasledujúcej strane, člen A sa vyjadril, že vidí potrebu iba v dvoch položkách a to v položke 1 a 4- tam by navýšil každý z týchto projektov o 400 000. Ďalšia členka skupiny B, hovorí, že podľa nej je všetkých osem návrhov rovnako dôležitých a prideluje teda po 100 000 každému z nich. Členka C hovorí, že v týchto finančných otázkach sa necíti doma v organizácii dobrovoľníci iba dva mesiace, ale dôveruje úsudku jej kolegu D, takže prideluje všetky svoje body jeho hodnoteniu. To značí, že všetky jeho bodové hodnotenia sa navýšia ešte aj o jej body. (Členka C sa rozhodla prideliť všetky svoje body jednému človekovi, ale rovnako by svojich 800 000 „bodov“ mohla rozdeliť aj medzi hodnotenia dvoch či viacerých ľudí zo skupiny. U člena E nastáva tiež zvláštna situácia, lebo si myslí, že v niektorých otázkach nie je tak skúsený a dôveruje úsudku člena F. takže človek E sa rozhodol o polovici „bodov“ rozhodnúť sám (t.j. rozdelí za seba 400 000) a ďalšiu polovicu, prideluje na rozhodnutie človeku F. Ten bude za seba rozhodovať o rozdelení 1 200 000 „bodov“ (800+400 tisíc).

Výsledné nasčítanie a spriemerovanie hodnotenia jednotlivých položiek potom vychádza takto:



| Návrh |                                                              | Počet bodov | Priemer (zaokr.) |
|-------|--------------------------------------------------------------|-------------|------------------|
| 1.    | oprava lavičiek na detskom ihrisku                           | 1250        | <b>208</b>       |
| 2.    | potravinové balíčky k sviatkom pre deti z chudobných rodín   | 400         | 67               |
| 3.    | kúpa softvéru do počítačovej učebne                          | 100         | 16               |
| 4.    | podpora štyroch študentov (štipendium pre študentov v núdzi) | 650         | <b>108</b>       |
| 5.    | športovo kultúrny deň na sídlisku s kapelou                  | 300         | 50               |
| 6.    | kampaň k zapojeniu detí do triedenia odpadu                  | 100         | 16               |
| 7.    | začiatok vydávania detského sídliskového časopisu            | 900         | <b>150</b>       |
| 8.    | založenie komunitného fondu pre deti                         | 1100        | <b>183</b>       |

Z pohľadu na tabuľku je jasné, že po tejto informácii by skupina asi najviac rozprávala o lavičkách, štipendiách, detskom časopise a komunitnom fonde (položky č. 1,4,7,8).

Metódu SPAN možno využívať iba tam, kde existuje medzi členmi skupiny absolútna dôvera a otvorená komunikácia. Ak ľudia odovzdávajú svoje body niekomu inému. Robia to, pretože sú presvedčení, že ten na koho delegovali svoje hodnotenie je v tejto otázke kompetentnejší a zodpovednejší, nie zo strachu, či donútenia. Tam, kde nejde o dobrovoľné a otvorené delegovanie sa nedá hovoriť o metóde SPAN, ale o otvorenej či skrytej manipulácii.

## Kritériálne postupy

Pokiaľ posudzujeme návrhy, kde vo väčšej miere ide o kvalitatívne ukazovatele, s jednoduchými nominálnymi postupmi nevystačíme, do hry sa dostávajú kritériálne postupy. Námety musíme „preosiatať“ kritériami. Do popredia sa dostanú len tie, ktoré najviac zodpovedajú kritériu, či viacerým kritériám.

Najjednoduchší spôsob akým môže skupina ako posúdiť predložené alternatívy je **metóda Plusy a mínusy** (niekedy sa označuje aj ako **metóda Pre a proti**). V skupinovej diskusii sa účastníci zamerajú na každý návrh zvlášť a u každého z nich sa snažia sformulovať aké sú Plusy a mínusy tohto návrhu. Po ich zapísaní sa rozhodujú pre položky u ktorých prevládajú „Plusy“ a pritom neobsahujú veľa „Mínusov“.

Skupina sa môže zamerať na niektorú stratégiu výberu. Môže sa vybrať cestou stratégie **minimaxu**. Volí opatrné riešenie a všima si hlavne pri ktorom riešení hrozí najväčšia strata (zameria sa na mínusy) a volí takú alternatívu, pri ktorej minimalizujeme maximálnu možnú stratu. Vyberá riešenie, pri ktorom sú mínusy minimálne.

V inom prípade radšej volí stratégiou **maximaxu**, vyberie alternatívu, ktorej maximálne ohodnotenia (plusy) sú najlepšie aj v porovnaní s najlepšími hodnoteniami (silnými stránkami) iných alternatív.

Niekedy nám metóda Plusy a mínusy nepomôže urobiť konečné rozhodnutie o výbere najvhodnejšieho návrhu, pretože situácia je príliš vyrovnaná a príliš komplikovaná, ale vtedy je táto metóda vhodná ako začiatok diskusie o určení kritérií, ktorými budeme posudzovať položky. Vo vysvetľovaní „plusov“ a „mínusov“ sa začnú objavovať kritériá, ktoré nás vedú k tomu, že nejaký návrh hodnotíme lepšie, či horšie a presnejšie formulovanie a odhad váhy tohto kritéria posunie diskusiu dopredu.

Pri kritériálnych postupoch jednoduchšie **monokritériálne postupy**, kde je v hre iba jedno kritérium a zložitejšie **viackritériálne** (alebo **multikritériálne**) **postupy**, kde námety filtrujeme dvoma, troma, či dvadsiatimi kritériami.

### Monokritériálne nástroje

Niekedy stačí návrhy ohodnotiť jediným správne zvoleným kritériom. Kritérium musí byť zvolené tak aby zodpovedalo cieľu, ktorý majú dosiahnuť navrhované riešenia. Dobre zvolené kritérium umožňuje:

- rozlíšiť medzi jednotlivými alternatívami
- zodpovedá čo najviac cieľu riešenia, pre ktorý sme zhromažďovali návrhy
- má operačnú podobu (teda dá sa nejako opísať, merať, hodnotiť)
- neopakuje sa (pri viacerých kritériách nemerá to isté a ani sa neprekrýva s tým, čo merajú iné kritériá) a
- dá sa opísať tak, že všetci členovia skupiny budú rozumieť, čo sa pod ním myslí rovnakým spôsobom.

Príkladom dobre formulovaného kritéria je napríklad kritérium: „termín viditeľného výsledku projektu (viditeľný výsledok projektu sa týmto návrhom dosiahne do decembra 2010)“ alebo formulácia kritéria „náklady na realizáciu tohto riešenia budú do 10 000 eur“. Zlá formulácia kritéria by bola napríklad „návrh spĺňa senzitívny apel a estetické parametre“. Ak by faci-

litátor v diskusii začul návrh kritéria, formulovaný podobne ako je to v predchádzajúcom riadku) mal by hneď zasiahnuť do diskusie a spýtať sa, či má skupina rovnakú predstavu o tom ako posúdi „senzitívny apel a estetické parametre“.

Kritérium môže byť formulované vo vylučujúcej podobe (spĺňa – nespĺňa)- tu by sme mohli používať iba hodnotenie 1 alebo 0. Alebo môže byť formulované v podobe intervalu , teda miery do ktorej položka spĺňa toto kritérium. V tom prípade možno plnenie kritéria vyjadriť na škále merateľnými bodmi- hovorí sa o **váhe kritéria** (alebo o **koefficiente kritéria**) .

Pri monokriteriálnych postupe sa skupina dohodne na kritériu – napr. kritérium: „návrh by sa mal dať realizovať a úplne ukončiť do 1 roka od začiatku projektu“. Potom týmto kritériom „prefiltruje“ všetky položky- spĺňa, nespĺňa, nespĺňa... nespĺňa, spĺňa...

Alebo nasadí intervalové kritérium „projekt sa má realizovať čo najskôr“ a podľa neho ohodnotí 10-bodovou škálou všetky návrhy. Projekty , ktoré sa dajú realizovať do mesiaca získajú 10 bodov, tie ktorým to trvá dlhšie budú mať 8, 7, 5...

### **Multikriteriálne postupy**

Pri viackriteriálnych (alebo multikriteriálnych postupoch) hodnotíme každý z návrhov súčasne viacerými kritériami. *Postupujeme v štyroch krokoch. Úlohou skupiny je :*

1. zhodnúť sa na kritériách (2-3 prioritné)
2. určiť váhu každého z kritérií
3. ohodnotiť postupne každú položku každým kritériom,
4. spočítať hodnotenia a prediskutovať výsledné poradie položiek.

Tomuto postupu sa niekedy hovorí aj K-T rozhodovacia analýza (Kepner-Tregoe Decision Analysis, alebo K-T Decision Analysis), nazvaná podľa jej dvoch autorov C.H. Kepner-a a B.B. Tregoe<sup>25</sup>. Tí navrhujú, aby položka v každom z kritérií bola ohodnotená merateľnou škálou od 1-10. Tiež navrhujú, aby sa stanovenie váhy kritéria dohodlo ešte pred tým ako sa budú posudzovať jednotlivé položky. Váha kritéria je výsledkom konsenzuálnej dohody celej skupiny. Váha kritéria sa spravidla určuje tak, aby sa pohybovala medzi 0 a 1,00 a aby celkový súčet váh u všetkých kritérií tvoril 1,00 Je ideálne ak pri priamom posudzovaní v skupine kritérií nie je veľa. Spravidla postačujú 2-3 a ich váha je v takom prípade napríklad 0,3 0,5 a 0,2. Celkový súčet je 1,00 a najsilnejšie z týchto troch kritérií, je v tomto prípade, kritérium uvedené na druhom mieste.

Najlepšie si to osvetlíme na príklade. Vráťme sa ešte raz k príkladu opísanom na začiatku tejto kapitoly. Príklad sa týkal o neziskovej organizácie, ktorá posudzuje nápady o tom, čo by sa dalo urobiť pre deti v susedstve.

Predstavme si že po dlhej diskusii by sa skupina dohodla, že najviac kľúčové sú tri kritéria:

**Kritérium X: Rýchlosť realizácie** (ako skoro budú viditeľné výsledky projektu. Čím skôr budú výsledky viditeľné tým viac bodov)

---

<sup>25</sup> Kepner, C.H., and Tregoe, B.B., *The New Rational Manager*, Princeton Research Press, Princeton, NJ, 1981.

**Kritérium Y: Náročnosť investície** (čím menej je projekt investične náročný, tým viac bodov)

**Kritérium Z: Zapojenie detí** (čím viac detí zo sídliska sa môže priamo zapojiť do realizácie projektu, tým viac bodov)

Skupina prišla k diskusii o váhe jednotlivých kritérií. Po ďalšej ešte dlhšej diskusii sa skupina nakoniec dohodla, že všetky tri kritériá nie sú rovnako dôležité a predsa len pre konečný cieľ, prečo sa vlastne púšťajú do takýchto projektov je najdôležitejšie dať príležitosť pre priamu participáciu detí zo sídliska a teda tretie kritérium – kritérium Z by malo mať váhu 0,5. Skupina sa dohodla, že kritéria X a Y sú z hľadiska svojej závažnosti pre ich rozhodovanie takmer vyrovnané, aj keď časový faktor je trochu dôležitejší. Nakoniec prisúdili kritériu X váhu 0,3 a kritériu Y- váhu 0,2.

|                                                                     | KRITÉRIÁ                            |                                   |                             | Celková hodnota                                           |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Návrh                                                               | Kritérium X:<br>Rýchlosť realizácie | Kritérium Y: Náročnosť investície | Kritérium Z: Zapojenie detí | vážená hodnota<br>(t.j. súčet hodnôt položky x kritérium) |
| Váha kritéria                                                       | 0,3                                 | 0,2                               | 0,5                         |                                                           |
| A. vybudovať ihrisko na hranie                                      | 1                                   | 1                                 | 10                          | 5,5                                                       |
| B. usporiadať rozprávkové vystúpenie s TV hviezdou                  | 4                                   | 5                                 | 10                          | 7,2                                                       |
| C. založiť terárny krúžok                                           | 8                                   | 5                                 | 5                           | 5,9                                                       |
| D. začať dávať informácie o detských akciách v miestnej káblovej TV | 4                                   | 10                                | 3                           | 4,8                                                       |
| E. urobiť pieskovisko a preliezačky pre deti                        | 3                                   | 2                                 | 8                           | 5,3                                                       |
| F. postaviť dopravnú značku „Pozor deti“ na začiatok ulice          | 9                                   | 9                                 | 1                           | 5,0                                                       |
| G. dať lavičky na dvore do štvorca a v strede umožniť deťom hrať sa | 5                                   | 4                                 | 4                           | 4,3                                                       |
| H. robiť pravidelné blšie trhy s detskými vecami                    | 9                                   | 3                                 | 1                           | 3,8                                                       |

Ako je vidieť z tabuľky, členovia skupiny sa nazdávajú, že hľadiska rýchlosti realizácie sa možno relatívne rýchlo dopracovať k viditeľným výsledkom napríklad v prípade návrhu H s blšími trhmi alebo návrhu F s postavením dopravnej značky ale získať všetky povolenia a vybudovať ihrisko (nápad A) už chce najmenej rok. Podobne vyzerá bodovanie aj v posudzovaní náročnosti investície – tu najlepšie bodujú nenáročné riešenia v položkách D, H, ale veľmi investične náročné budú riešenia A či E. Z hľadiska zapojenia samotných detí najviac bodujú A a B, a možno najmenej H.

Zdá sa, že po vyjasnení si, čo je v tomto prípade prioritou a zvažení všetkých položiek dohodnutými kritériami, budú členovia skupiny najviac rozprávať o možnosti pustiť sa do organizovania návrhu B. a rozmýšľať ako by mohli na sídlisku usporiadať rozprávkové vystúpenie s TV hviezdou.

## PÁROVÉ POROVNANIE

V niektorých situáciách nám nepomôže ani multikritériálne posudzovanie. Voľby pre jednotlivé možnosti sa nemusia v skupine až tak odlišovať a pokiaľ posudzujeme veľa aspektov naraz u viacerých položiek, vždy nájdeme dôvod prečo je niektorý návrh z určitej perspektívy lepší, hoci pri inej perspektíve má zase veľa nevýhod. V takých situáciách je vhodné využívať niektorú z techník párového porovnávania.

Technika vyzerá tak, že postupne aplikujeme všetky kritéria, ktorými chceme námety posudzovať. Pre každé kritérium zoradíme návrhy do tabuľky tak, aby sme mohli porovnávať každý návrh s každým. V jeden moment diskusia beží tak, že hovoríme len o dvoch námetoch, abstrahujeme na chvíľu od všetkých ostatných možností a robíme **párové porovnanie**. Niekedy sa tento postup nazýva aj AHP<sup>26</sup> (Analytic Hierarchy Process, analytický hierarchický proces). AHP vyjadruje snahu zostaviť hierarchiu preferovaných možností na základe postupného porovnávania každého návrhu s každým, podobne ako keď sa vytvárajú tabuľky vzájomných zápasov v nejakom športovom turnaji.

Jednoduchšou verziou párového porovnania je tzv. **Fullerov trojuholník**<sup>27</sup>. Tam páry porovnávame len jednoduchým vyjadrením „lepšie – horšie“ riešenie. Schéma párového porovnania je zobrazená v nasledujúcej tabuľke. Pri piatich návrhoch A,B,C,D,E začneme diskusiu tak, že budeme porovnávať len výhody a nevýhody návrhov A a B. Dajme tomu, že skupina dospeje k tomu, že vo vzájomnom porovnaní, že z týchto dvoch položiek je lepšou možnosť A. Do príslušného políčka zapíšeme A. Postúpime k ďalšej diskusii porovnávania návrhov A a C... takto diskusia pokračuje až do posledného políčka.

|   | A | B | C | D | E | Počet momentov, Keď bola položka v riadku lepšie hodnotená než druhá možnosť |
|---|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------|
| A | x | A | A | D | A | A= 3                                                                         |
| B |   | x | B | D | D | B= 1                                                                         |

<sup>26</sup> Baker, D, Bridges, D, Hunter, R. Johnson, G., Krupa, J., Murphy, J. Sorenson, K.: *GUIDEBOOK TO DECISION-MAKING METHODS*. US Department of Energy, December 2001, [http://emi-web.inel.gov/Nissmg/Guidebook\\_2002.pdf](http://emi-web.inel.gov/Nissmg/Guidebook_2002.pdf)

<sup>27</sup> FOTR, J., ŠVECOVÁ, L., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H., RICHTER, J.: *Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje*. Express, s.r.o., Praha 2006



|   |  |  |   |   |   |                      |
|---|--|--|---|---|---|----------------------|
| C |  |  | x | C | E | C= 2                 |
| D |  |  |   | x | C | D= 3                 |
| E |  |  |   |   | x | E= 1                 |
|   |  |  |   |   |   | Spolu 10 porovnávaní |

Vidíme, že pri celkovom spočítaní počtu víťazných hodnotení v porovnaní párov majú dva návrhy viac bodov než ostatné – návrhy A a D majú po 3 body (trikrát boli v párovom hodnotení hodnotené lepšie než ďalší člen páru). Ale výsledok ich vzájomného porovnávania už poznáme z predchádzajúcej diskusie. Ako lepšia sa ukázala možnosť D.

Zložitejšou a komplikovanou verziou párového porovnania je tzv. **Saatyho metóda**<sup>28</sup>. Saatyho metóda nie len hovorí o tom, ktorá položka je lepšia, ale všíma si aj veľkosť rozdielu medzi porovnávanými položkami. Na to matematik L. Saaty navrhol 9-stupňovú škálu: 1 Rovnaká preferencia medzi položkami (žiadny rozdiel)

3 Položka je o trochu viac preferovaná

5 Položka je lepšia

7 Položka je jednoznačne výrazne lepšia

9 Absolútny rozdiel - položka nepomerne lepšia než tá ďalšia.

(Hodnoty 2,4,6,8 sa nachádzajú medzi uvedenými škálami.)

Pokiaľ je výrazne lepšia tá ďalšia položka oproti tej, ktorú máme v riadku, bodovanie rozdielov vyzerá obdobne: 1/9, 1/7...1/3.

Príklad Saatyho tabuľky potom vyzerá napríklad takto.

|    | A    | B    | C    | D    | E    | F    | G    | H    | I    | J    |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1  |      | SR-1 | SR-2 | SR-3 | SR-4 | SR-5 | SR-6 | SR-7 | SR-8 | SR-9 |
| 2  | SR-1 | 1    | 8    | 1/5  | 3    | 1    | 2    | 2    | 3    | 1    |
| 3  | SR-2 | 1/8  | 1    | 1/5  | 1/7  | 1/7  | 1/7  | 1/7  | 1/9  | 1/9  |
| 4  | SR-3 | 5    | 5    | 1    | 1    | 2    | 1    | 3    | 1    | 1    |
| 5  | SR-4 | 1/3  | 7    | 1    | 1    | 1/2  | 1/2  | 3    | 1/2  | 1    |
| 6  | SR-5 | 1    | 7    | 1/2  | 2    | 1    | 3    | 3    | 1    | 1/3  |
| 7  | SR-6 | 1/2  | 7    | 1    | 2    | 1/3  | 1    | 1/3  | 1    | 1    |
| 8  | SR-7 | 1/2  | 7    | 1/3  | 1/3  | 1/3  | 3    | 1    | 3    | 2    |
| 9  | SR-8 | 1/3  | 9    | 1    | 2    | 1    | 1    | 1/3  | 1    | 1/6  |
| 10 | SR-9 | 1    | 9    | 1    | 1    | 3    | 1    | 1/2  | 6    | 1    |

<sup>28</sup> Saaty, T.L.; *The Analytic Hierarchy Process*, RWS Publications, Pittsburg, 1996

Vyzerá to zložito? Je to zložité. Ale v niektorých komplikovaných situáciách porovnávania je toto tá pravá metóda. Hoci v tak komplikovaných situáciách sa k výsledku skupinovej diskusie spravidla dopracujeme tak, že výsledky porovnávania ku ktorým dospeje skupina, nechávame spracovávať počítačovým programom.

## OBJEKTÍVNY OPONENT

Metóda sa používa pri rozhodovaní medzi niekoľkými, už vybratými variantmi riešenia. Pri hodnotení každej alternatívy sa vyberie jeden člen skupiny (alebo dvaja, traja) do role oponenta. Jeho úlohou je objektívne, neemocionálne a konštruktívne upozorniť na nedostatky posudzovanej alternatívy, na ťažkosti a problémy, spojené s jej realizáciou, na jej potenciálne a reálne krátkodobé i dlhodobé negatívne následky a pod.

Niekedy sa jej hovorí aj metóda **“Diablov advokát”**. Vďaka sa nej sa snažíme vžiť do role oponenta a využiť všetky možné argumenty, ktoré by mohli použiť kritici tohto návrhu.. Ak návrh napriek tomu obstojí, považujeme ho za dobrý.

Táto metóda formalizuje a legitimizuje kritickú analýzu každého navrhovaného riešenia, aj takého, ktoré by sa inak nekritizovali vôbec (napr. návrh experta, nadriadeného a pod.). Metóda vychádza zo základných princípov, že:

1. Dobré riešenie obstojí v každej kritike
2. Spoznané nedostatky a kritické body je možné odstrániť a dopracovať.

Predstavili sme si mnohé konvergentné postupy. Je najvyšší čas na praktické cvičenie.

### Cvičenie 4: Grantová komisia

Predstavte si zvláštnu situáciu. Stali ste sa členom grantovej komisie nadácie zameranej na podporu mládežníckych aktivít. Komisia sa schádza každé štyri mesiace a každé zasadnutie znamená vyčerpávajúcu štvorhodinovú diskusiu bez prestávok. Komisia vtedy posudzuje návrhy žiadostí o finančný príspevok na granty mládežníckych organizácií, školských a výchovných zariadení. Byť členom komisie je neplatená funkcia. Vybrali si vás, pretože dôverujú vašej odbornej erudícii v tejto oblasti a tiež vedia, že dokážete byť objektívny a nestranný. Záleží vám, aby sa realizovali také programy, ktoré majú najväčší pozitívny dosah na mládež a sú aj ekonomicky najviac účelné. Komisia je zložená z piatich členov, vy ste jedným z nich a všetci majú rovnaké právomoci. V situáciách, keď majú odlišné názory sa nakoniec musia dohodnúť na nejakom riešení a výsledné rozhodnutie musia vedieť obhájiť. Pomôcť dobrej veci je vždy radosť a vy ste sa na moment prvého rokovania komisie tešili, aj preto, že ste ešte ne-  
tušili, čo vás čaká.

Cez víkend ste si prečítali 56 návrhov projektov, ktoré sa prihlásili so žiadosťou o finančný príspevok do tohto kola. Nadácia vyhlásila program “Nízke prahy”, v ktorom podporuje projekty mládežníckych organizácií, škôl a výchovných zariadení na Slovensku, ktoré sa zameriavajú hlavne na pomoc mládeži vo voľno-časových programoch. Projekty, ktoré majú za cieľ aktivizovať mládež na ulici, naučiť ju tráviť svoj voľný čas produktívne a záujme vlastného rozvoja. Podmienky pre uchádzania sa o podporu mali asi jednu stranu, ale najdôležitejšími informáciami bolo, že projekty:

- majú byť v tejto fáze plánované na 1 rok (s možnosťou pokračovania aktivít aj v budúcnosti);
- musia byť zamerané prednostne na mládež vo veku 15-25 rokov;

- nesmú byť súčasťou činnosti nejakej politickej strany, cirkvi, sekty, odborov, extrémistickej skupiny s protispoločenským charakterom, či firmy praktizujúcej multi-level marketing;
- majú mať dlhodobý charakter (nie jednorazové akcie typu jednodenný športová súťaž pre sídliskovú mládež);
- ich rozpočet na prvý rok projektu (resp. tá časť rozpočtu, o ktorú žiadajú nadáciu) nesmie prekročiť 15 000 eur a dolná hranica rozpočtu nebola určená.

Do programu v tomto kole prišlo 71 žiadostí o podporu, ale 15 z nich nespĺňalo niektorú zo základných právno-administratívnych podmienok, ktoré nadácia požadovala od záujemcov. Niektoré žiadosti nepodával oprávnený subjekt, niektoré boli nekompletné a ani po druhej výzve, predkladatelia do termínu nedoplnili požadované doklady, takže ich nekompletné žiadosti nadácia vylúčila z posudzovania. Poštou vám (tak ako každému členovi komisie) došlo 56 kópií návrhov, ktoré spĺňali všetky administratívne náležitosti. Niektoré žiadosti mali 4 strany (tak ako to, ako minimálnu podmienku, vyžadovala nadácia), niektoré žiadosti mali až 10 strán a k nim množstvá vyžiadaných aj nevyžiadanych príloh (stanovy, výročné správy, predchádzajúce brožúry, fotografie z minulých akcií...). Jedna zo žiadajúcich organizácií dokonca k žiadosti priložila aj sadu šiestich vrbových písťaliiek, ktoré v jednom z minulých projektov v Diagnostickom ústave vystrúhali chlapi z folklórneho súboru Dzundzule Roma.

Celý víkend ste listovali týchto 56 žiadostí, robili ste si poznámky a už po prvom prečítaní vidíte medzi projektmi rozdiely. Niektoré vo vás vzbudzujú nadšenie, mnohé projekty sú dobre napísané a majú invenciu. Zo zmienok o predchádzajúcich programoch týchto organizácií máte dojem, že vedia prečo a kde zasahujú, že ich programy majú zmysel a realistický rozpočet. Z niektorých projektov ste, už po prvom prečítaní, sklamaní. Vidíte nerealistické (príliš malé alebo príliš veľké) rozpočty na to, čo projekt zamýšľa. Zjavné sú signály nerealistického časového odhadu. Dosť vás popudzuje aj nedokončené, ťažko zrozumiteľné vety a hrubé chyby v písanej slovenčine, hoci žiadateľ pochádza z regiónu, kde by so slovenčinou nemali mať problém. Nájdete sa aj projekty, ktoré sú napísané profesionálne, ale bez iskry svojského nápadu, akoby ich písala nejaká konzultačná projektová agentúra. V týchto prípadoch rozpočet pokrýva hlavne platy realizátorov a takmer vôbec samotné aktivity mládeže, ktorej sú projekty určené.

Ale celkovo ste ako člen komisie spokojný, lebo kvalita projektov je vo všeobecnosti dobrá a vám sa zdá že aspoň tridsať z nich je skutočne výborných. Oplatilo by sa ich podporiť. Nesú všetky znaky toho, že po ich realizovaní sa cieľovej skupine mládeže v nízko-prahových programoch veľmi pomôže.

Väčšinou žiadajú návrhy projektov hornú hranicu rozpočtu danú nadáciou, t.j. 15 000 eur. Tak je tomu v 22 projektoch. V dvoch prípadoch došlo k zvláštnej situácii, pretože po zostavení rozpočtu a spočítaní nutných nákladov na položky, žiadateľom vyšlo, že potrebujú presne 14 499 eur. V dvoch prípadoch je v rozpočte projektu uvedené, že potrebujú takmer dvojnásobný rozpočet oproti daným podmienkam - 28 000 eur (a 30 000 eur). Uvádzajú, že projekt bude podporený aj z iných zdrojov, ktorých pôvod a výška, ale nie sú vyčíslené, takže nie je jasné koľko financií požadujú v tomto kole od nadácie. Ostatných 30 projektov uvádza výšku potrebného rozpočtu na ich projekt v rozsahu 1 600- 14 000 eur.

Celková suma, ktorú má nadácia na podporu projektov v tomto kole je 150 000 eur. A ani o euro viac. Pri hrubom odhade by to znamenalo, že nadácia môže v tomto kole podporiť asi 10 - 20 najlepších projektov. Jednoduchá matematika hovorí, že ak by sa „víťaznými“ stali len projekty, ktorých rozpočet dosahuje 15 000-eurú hranicu, tak je možné podporiť, maximálne desať zo všetkých 56 projektov. Na víťazných desať projektov po 15 000 eur by sa minula celá plánovaná suma nadácie na toto kolo – 150 000 eur. Ak by sa medzi víťazné dostali aj projekty s nižšími plánovanými rozpočtami, asi by bolo možné podporiť ich aj viac, ale skoro určite nie viac ako 20 z nich. Najrealistickejšie sa javí očakávať, že podporu získa 10-15 projektov.

V pondelok po náročnom víkende je zasadnutie hodnotiacej komisie. Ste nový člen komisie, najmladší. Všetci ostatní sa už poznajú z predchádzajúcich rokovaní. Lomcuje s vami zvedavosť – ako to bude, ako rozhodneme?

Vedúci grantovej komisie vás privíta bodro: „Sme radi, že ste prišli v plnom počte, lebo nasledujúce štyri hodiny nás čaká náročná diskusia. Dnes do piatej hodine popoludní musíme rozhodnúť, ktoré z týchto návrhov projektov budú finančne podporené. Náš konečný návrh predkladáme správnej rade nadácie a ho zajtra odsúhlasí. A organizácie, ktoré posielali návrhy projektov, sa už nevedia dočkať, keby mali peniaze, začali by s projektmi už predvčerom. Takže- mám pre vás dve správy: dobrú a zlú. Tá dobrá je, že – a to ste si asi všimli – kvalita predkladaných návrhov projektov sa zlepšila. Máme množstvo projektov, ktoré sú jednoducho úžasné a bude radosť o nich hovoriť. Tá zlá správa je, že rozpočet na toto kolo je ohraničený. Viete že dnes môžeme „minúť“ maximálne 150 000 eur, čo nie je málo, ale... no... odhadujem, že môžeme podporiť tak 10-20 projektov“. Budte pripravení na to, že asi 40 odmietnutých organizácií nás po dnešnom rozhodnutí bude nenávidieť. Možno aj viac...”

Až do tohto momentu sa vám zdá že vedúci grantovej komisie hovorí rozumne. Ale potom nasleduje jeho návrh, ktorý vás znepokojí. Vedúci komisie pokračuje: „Viete, ja mám skúsenosť z podobných situácií, keď sme v minulosti o dotáciách a grantoch rozhodovali v komisii na ministerstve. A keďže je tých peňazí predsa len málo a organizácií oveľa viac než môžeme uspokojiť, skúsme to urobiť tak, že najprv vylúčime tie, ktoré vôbec nepripadajú do úvahy, lebo sa jednoducho netrafili do zamerania tohto programu, možno vylúčime takých 15-20. A u tých ostatných návrhov projektov, čo ostanú, môžeme proporčne „zosekať“ ich rozpočty. Ak by sme im dali napríklad 30% požadovaného rozpočtu (takže namiesto 15 000 eur napríklad 5000 eur), tak môžeme odmeniť väčšinu projektov. Nie 10 až 15 projektov, ale 30 až 45 projektov. Stále sa ešte zmestíme do rozpočtu! Takže po diskusii teraz asi 11 projektov vylúčime a asi 45 podporíme. Čo na to poviete?“

Vedúci komisie celý žiari, teší sa z vlastného návrhu a očakáva od ostatných členov komisie pritkanie a možno aj prejavy nadšenia. Vy sa pozeráte po ostatných členoch komisie, lapáte po vzduchu lebo podobnú hlúposť ste už dávno nepočuli. Ste síce najmladší člen komisie a ste tu prvý raz, ale cítite, že bude potrebné vyjadriť sa, lebo je vám jasné, že toto je zo všetkých možných riešení asi to najhlúpejšie.

Takéto riešenie síce umožní rozdať oklieštené granty väčšiemu počtu organizácii, ale nakoniec nepomôže nikomu. Organizácie, ktoré si zodpovedne naplánovali aktivity, ktoré na svoju realizáciu vyžadujú 12- 15000 eur, ich nedokážu zodpovedne realizovať v plánovanom rozsahu a kvalite, ak na ich realizáciu získajú len 4-5000 eur. Ak za týchto podmienok podpíšu zmluvu, dostanú sa do nekončiaceho stresu z podfinancovaného programu, ktorý nespĺní, to čo zamýšľal. Riešenie o zosekaní rozpočtu na tretinu, môže byť prijateľné len pre neférovo sa správajúce organizácie, ktoré už od začiatku vo svojom návrhu umelo masívne nadsadili rozpočet a hoci sú schopní realizovať sľúbení aktivity aj za tretinu požadovaného rozpočtu. Takéto organizácie mali byť od začiatku vylúčené z posudzovania za nerealisticky zostavený rozpočet nie naopak „odmenené“ za svoju predvídavosť.

Ak totiž pripustíme hlúpy nápad, že v návrhoch projektov možno len tak skracovať rozpočty, lebo organizácie ich aj tak nadsadzujú, dostávame sa do začarovaného kruhu absurdnej praxe. Tá v priebehu času vedie k stále väčším rozdielom medzi realitou a tým, čo sa píše do návrhov. Do budúcnosti vytvára pochybné správanie na strane žiadateľov aj na strane nadácie.

Vedúci komisie síce celý žiari, ale vy sa musíte ozvať, vysvetliť prečo to nie je dobrá nápad a (keďže ste poučený princípmi opísanými v tejto kapitole) dať protinávrh ako by sa mohlo postupovať. Navyše hrozí, že táto komisia sa nevyhne obvyklým chybám podobných komisií. Nešikovné komisie v posudzovaní postupujú tak, že rovnako dlho chcú hovoriť o všetkých projektoch a hovoria o nich v abecednom poradí, alebo v poradí, ktoré je dané číslom, ktoré bolo projektu pridelené. Výsledkom je, že počas štyroch hodín stretnutia, im teoreticky ostáva na diskusiu o každom projekte asi 4 minúty. Diskusia o prvých troch projektoch im ale spravidla zaberie hodinu. Pritom všetci vedia, že práve tieto tri projekty, ktorým sa venovala hodina diskusie, nemajú šancu. Ale keďže sa skupina v diskusii o prvých troch projektoch nezhodla, potrebuje prestávku. Po prestávke už na diskusiu o každom projekte ostáva menej ako 3 minúty. O posledných dvadsiatich projektoch, ktoré mali tú smolu, že boli v abecede posledné sa už ani nediskutuje. Nie je čas, minuli sa peniaze aj energia členov komisie. Hoci medzi poslednou dvadsiatkou mohli byť práva dva projekty, ktoré boli z objektívneho hľadiska -najlepšie zo všetkých.

Ak sa vám teda nepozdáva nápad vedúceho komisie a chcete dať rozumný protinávrh, o ktorej z nasledovných možností (môžete navrhnúť aj viac) by ste uvažovali vo vašom protinávru:

- a) Navrhnete, že granty by sa mal najprv každý z členov komisie rozdeliť do troch podskupín. Prvú skupinu by tvorilo 10 tých projektov, ktoré člen komisie považuje za výborné, druhú tie, ktoré považuje za najslabšie a tretiu tie, ktoré sú niekde medzi. Všetci členovia zverejnia svoje hodnotenie a začnú najslabšou skupinou. Projekty, u ktorých sa všetci členovia zhodnú, že ich majú v porovnaní s inými v kategórii „najslabšie“, sa vylúčia. Nebude sa strácať čas diskusiou o nich. Potom sa pristúpi k diskusii o projektoch ktoré majú všetci členovia v komisii zaradené v kategórii „10 najlepších“. Diskutuje sa hlavne o nich. Po tom ako komisia, po diskusii, vyberie tie najlepšie z nich a zaradí ich medzi tie odmenené, komisia sleduje koľko financií sa už na ne minulo z celkového balíka 150 000 eur. Pokiaľ ešte ostali nejaké peniaze diskutuje sa stále o kategórii tých najlepších, ale prikróči sa aj k projektom, ktoré za úplne najlepšie nepovažovali všetci členovia komisie. Tak sa postupuje až do momentu, kým ešte v balíku existujú nejaké financie. Je pravdepodobné, že k podrobnejšej diskusii o tých projektoch, ktoré boli väčšinou hodnotiteľov hodnotené ako priemerné ani nedôjde. Pokiaľ by k nej došlo, tak by sa tak stalo až v momente, keď boli vybraté a odmenené všetky projekty z kategórie „výborné“.
- b) Navrhnete najprv pomenovať 3 kľúčové kritériá, a až po dohode komisie o tom, čo sú tie najdôležitejšie kritériá pre výber (napríklad jasný výstup z projektu, región, minulé skúsenosť organizácie...), by ste v druhej fáze diskusie „preosiali“ projektové návrhy, či zodpovedajú, alebo nezodpovedajú týmto náročným kritériám. Ďalej by ste hovorili už len o projektových návrhoch, ktoré najlepšie obstáli v tomto site.
- c) Navrhnete, aby každý člen komisie vybral (podľa neho) 7 najlepších projektov a tých sedem usporiadal do poradia, tak, že pridelí 7 bodov najlepšiemu, 6 druhému najlepšiemu... a jeden bod relatívne najmenej hodnotenému projektu zo siedmich naj-naj. Výsledky sa potom spriemerujú (pokiaľ sa niektorý projekt u nejakého člena komisie nedostal medzi sedem najlepších, tak u neho má v sčítavaní bodov nulu) a podľa celkového výsledného poradia sa urobí konečný výber.
- d) Navrhnete aby sa všetky projekty najprv usporiadali podľa bodového ohodnotenia ich kvality zo strany dvoch nezávislých hodnotiteľov a hovorilo sa najprv o tých, kde sa obaja hodnotitelia zhodli.
- e) Navrhnete aby sa vybral jeden projekt, ktorý by mohol slúžiť ako vzorový a jeden projekt, kde sa komisia zhodne, že môže slúžiť ako odstrašujúci príklad, lebo nespĺňa z požadovaných kvalít takmer nič. Na príklade týchto dvoch projektov si komisia p dlhšej diskusii ujasní, čo považuje za znaky kvality projektu pre toto kolo a čo sú znaky nekvality. Potom postupne preberá jednotlivé projekty a radí ich do troch kôpok či prevláda skôr podobnosť k pozitívnemu alebo negatívnemu príkladu a na tretiu kôpku kladie také, kde sú oba znaky. Potom diskutuje a venuje pozornosť hlavne prvej kôpke s vysoko kvalitnými projektmi.
- f) Navrhnete, aby každý člen komisie obodoval všetky projekty na škále od 1 do 10, aby sa bodové hodnotenie spriemerovalo a zlom medzi odmenenými a neodmenenými projektmi tvorilo číslo dané touto aritmetikou.
- g) Navrhnete, že projekty sa najprv rozdelia do podskupín podľa nejakého kritéria (napríklad tematické zameranie, alebo región..., ktoré skupina označí ako podstatné. Potom sa diskusia orientuje na to, aby sa z každej podskupiny vybrali 1-2 projektové návrhy, ktoré sú najlepšie. Napríklad, ak sa komisia zhodne, že je podstatné, aby sa projekty realizovali podľa možnosti k každému regiónu a že toto kritérium je veľmi vážne, aj za cenu, že úroveň jednotlivých projektov nebude vyrovnaná, členovia to môžu zohľadniť a urobiť 8 podskupín projektov. Situácia nie je veľmi férová pretože z nitrianskeho kraja prišli len tri návrhy, ale z bratislavského je tam 21 návrhov. Potom komisia diskutuje a z každého kraja sa snaží vybrať aspoň jeden najlepší návrh. Výsledkom diskusie je, že z nitrianskeho kraja vzišiel 1 vybraný projektový návrh a z bratislavského tri, z ostatných po dva a celkove bude odmenených 16 návrhov, ktoré sa budú realizovať skutočne po celom Slovensku. Je otázne, či je takáto pozitívna diskriminácia v posudzovaní návrhov účelná, ale asi sú situácie, keď môže byť užitočná.



## SPOLOČNÉ PLÁNOVANIE

V tejto kapitole sa budeme venovať procesu a úlohám facilitátora pri dlhodobom procese **spoločného plánovania**. Spoločné alebo kooperatívne plánovanie<sup>29</sup> je proces pomocou ktorého skupina zainteresovaných (stakeholdrov) prostredníctvom série stretnutí hľadá spoločné riešenie problému, ktorý všetci z nich vnímajú ako závažný a na vyriešenie ktorého je potrebné spojenie síl viacerých subjektov.

Úlohou facilitátora pri takomto dlhodobom plánovacom procese je okrem vedenia jednotlivých stretnutí aj celkový dizajn a postupné prispôbovanie procesu.

### Rámček č.5: Príklad využitia spoločného plánovania v Programe integrácie Rómov

Príkladom dlhodobej série aktivít tohto typu bolo vedenie procesu spoločného plánovania v komplexnom Programe integrácie Rómov. PDCS ho realizovalo v rokoch 2003-2007 v okresoch Kežmarok, Rimavská Sobota a Prešov. V okrese Kežmarok sa procesu zúčastňovali obyvatelia komunit Stráne pod Tatrami, Huncovce, Rakúsy, Malý Slavkov a Veľká Lomnica. V Rimavskej Sobote to boli Hostice, Jesenské, Ožďany, Rimavské Janovce, Rimavská Seč, Šimonovce, Veľký Blh a Zacharovce a v Prešove sa záujem sústredil na časti mesta, kde žije väčšie množstvo Rómov.

Cieľom plánovania bolo pomenovať problémy spojené s integráciou Rómov, zaktivizovať miestnych Rómov aj Nerómov, zástupcov inštitúcií ako bežných aktívnych občanov ale aj volených predstaviteľov verejnej správy. Schádzali sa, aby spoločne hľadali riešenia pomenovaných problémov a potom ich prostredníctvom menších projektov začať riešiť. Na navrhnuté projekty mohli skupiny občanov a organizácie v týchto troch komunitách získať grantovú podporu v celkovej výške asi 8 mil. Sk (cca 265 550 €).

Ešte pred začiatkom spoločného plánovania bolo dôležité „nastaviť“ celkový dizajn programu tak, aby spoločné plánovanie v komunitách malo vytvorené základné podmienky na úspech. Celkový dizajn programu i jednotlivé procesy spoločného plánovania boli postavené na týchto princípoch:

- *Zmocniť (empower) a aktivizovať miestnych ľudí z komunit, napríklad tým, že oni sami pomenovali priority grantovej podpory v ich okrese.*
- *Stimulovať spoluprácu medzi Rómami a Nerómami, či už pri vytváraní riadiacich skupín, alebo stanovením priority spoločných projektov pri udeľovaní grantovej podpory.*
- *Vytvoriť transparentný proces udeľovania grantov, v ktorom nie je jednoduché spochybniť priority podpory ani samotný výber podporených projektov.*
- *Umožniť podporu aj tým, ktorí zvyčajne nemajú prístup ku grantovým zdrojom t.j. skupinám obyvateľov a MVO, ktorí nemajú veľké organizácie a veľa skúseností, ale majú chuť niečo urobiť.*

Namiesto bežného prístupu, keď prioritné okruhy tém pre grantovú podporu „pomenujú experti z Bratislavy“, v tomto prípade grantové kolá nasledovali až po asi polročnom procese stretávania sa a spoločného plánovania riadiace skupiny aktívnych občanov v každej komunite. Na prvých spoločných stretnutiach boli miestni občania šokovaní z toho, že niekoho zaujíma ich názor, že sa ich niekto pýta na zhodnotenie situácie. Doteraz boli zvyknu-

<sup>29</sup> Susan L. Carpenter a ďalší autori používajú v angličtine pomenovanie cooperative planning (kooperatívne plánovanie), prípadne consensus building (dosahovanie dohody) alebo aj cooperative problem solving (kooperatívne riešenie problému). Carpenter, S. 1994. Solving Community Problems by Consensus v Herrman, M.H. ed. Resolving Conflicts: Strategies for Local Government. The International City/County Management Association, Washington, D.C., strany 137-147



ti, že priority programov sa diktovali z Bratislavy. Náš program bol pre nich prvou skúsenosťou delegovania rozhodnutia o zameraní podpory. Členovia riadiacej skupiny najprv mapovali komunitu, čiže zisťovali problémy a zbierali dobré i zlé skúsenosti z minulosti. Kľúčové boli rozhovory s obvyčajnými ľuďmi v obci i v osade aj zvyčajné oslovovanie verejných inštitúcií a neziskoviek. Zozbierané informácie potom, za pomoci facilitátorov, sumarizovali a hľadali možné prioritné oblasti, ktoré by bolo dobré v ich okrese podporiť. Priority niekedy vychádzali zo zistených problémov, z ktorých si však vyberali najmä tie, v ktorých je možné dosiahnuť nejakú zmenu aj menšími finančnými prostriedkami. Ďalšie priority vychádzali z predchádzajúcich fungujúcich projektov, ktoré v súčasnosti už hlavní donori nemajú záujem podporovať. Takto pripravený návrh priorít grantovania bol riadiacou skupinou verejne predstavený. V každom z troch okresov na verejnom stretnutí občania pripomienkovali návrh priorít pre ich okres. Verejné stretnutie bolo súčasne vyhlásením grantového kola. Po okomentovaní priorít verejnosťou, sa priority stali záväznými pre verejne vyhlásené grantové kolo, do ktorého sa mohol svojim návrhom projektu zapojiť viac-menej ktokoľvek.

Dizajn tejto časti procesu umožňoval najmä zmocnenie (empowerment) miestnych ľudí a transparentnosť grantovania. Miestne riadiace skupiny organizovali verejné stretnutia aj neskôr v procese a to na predstavenie projektov, ktoré mali organizácie a skupiny občanov záujem podať do grantového kola a neskôr pri ukončovaní podporených projektov na prezentovanie dosiahnutých výsledkov. Prezentovanie projektov ešte pred ich podaním bolo obzvlášť netypické. Zaradením toho kroku do procesu sme sledovali najmä odbúranie nezmyselnej súťaživosti a podozrievania v komunitách, ktoré sú nezriedka sprievodným javom získania finančnej podpory zvonku nejakou miestnou organizáciou. Prezentovanie návrhov ako aj výsledkov projektov súčasne napomáhalo učeniu sa komunit.

Riadiace skupiny aktívnych občanov sa po zmapovaní situácie a stanovení priorít naďalej pravidelne stretávali. Niekedy boli doplnené o ďalších záujemcov, inokedy pracovali v menších pracovných skupinách, ktoré pripravovali konkrétne projektové návrhy do grantového kola. PDCS podporovalo riadiacu aj pracovné skupiny. Okrem facilitovania ich spoločných stretnutí sme ich podporovali aj špecifickými vzdelávaniami, zameranými na doplnenie vedomostí a zručností skupín pri písaní projektov alebo efektívnej spolupráci.

O udelení podpory konkrétnym projektom rozhodovala nezávislá komisia zostavená z odborníkov a aktivistov mimo cieľových komunit. Tá akceptovala tematické priority určené komunitami. Aby sme sa vyhli konfliktu záujmov, celý proces grantovania mala na starosti Nadácia Ekopolis. PDCS v tomto programe vystupovalo ako dizajnér celého programu, organizátor a facilitátor spoločného plánovania v komunitách.

Na záver ponúkame niekoľko príklady projektov a aktivít realizovaných vďaka PIR programu v komunitách. Grantom boli podporené stolárske kurzy pre chlapcov, počas ktorých sa chlapci nielen pracovať z drevom ale aj vytvorili králikárne. Tie potom získali rómske rodiny na chov králikov. Starostlivosťou o zvieratá sa učili pravidelnej práci a súčasne mali malý zdroj príjmu alebo prílepku vo vlastnom jedálničku. Ďalším príkladom bola podpora pre Centrum pre deti Kľúč v Kežmarku. Prostredníctvom projektu organizácia získala a zrenovovala centrum, v ktorom potom pomáhala deťom pri písaní domácich úloh, Rómske aj Nerómske deti sa tam učili používať počítač a centrum poskytovalo kurzy aj pre dospelých. Služby centra využilo 650 ľudí z okolia.

Miestna galéria získala grant na umelecké kurzy pre rómske deti. Vytvorené diela galéria vo svojich priestoroch vystavila a prišlo sa na ne pozrieť cca 100 miestnych ľudí.

Vzniklo Poradenské a terapeutické centrum pre deti s poruchami správania. Žiaci si zlepšili vyjadrovacie schopnosti a lepšie sa integrovali do normálnych školských tried.

Iná organizácia získala grant na postavenie detského ihriska pre Rómske a Nerómske deti. Pri výstavbe detského ihriska spolupracovali rôzne organizácie a inštitúcie a spoločnou prácou na ihrisku sa zlepšili vzťahy v komunite.

(Viac informácií [www.pdcs.sk](http://www.pdcs.sk))

Proces spoločného plánovania je metódou participatívneho riešenia problémov a je vhodný aj pre situácie, v ktorých pre doteraz neriešený problém v komunite hrozí zvyšovanie napätia medzi skupinami obyvateľov prípadne inštitúciami a obyvateľmi. Príkladmi tém,

v ktorých je možné uplatniť spoločné plánovanie, sú spoločné vytváranie marketingovej stratégie mikroregiónu, riešenie odpadového hospodárstva v obci, zlepšenie situácie Rómov v okrese, hľadanie spoločnej dohody stakeholdrov o budúcom rozvoji regiónu.

Spoločné plánovanie predstavuje dlhodobý proces, ktorého plánovacia časť zvyčajne trvá minimálne pol roka. Dĺžka procesu závisí od komplexnosti témy a množstva zainteresovaných nutných na vytvorenie dohody, ktorá vedie k výraznému ovplyvneniu riešeného problému. Spoločné plánovanie je facilitovaný proces, v ktorom zainteresovaní jednotlivci a zástupcovia organizácií diskutujú, aby najprv spoločne porozumeli situácii, potom hľadajú riešenie, prijateľné pre všetkých a nakoniec dohodnuté riešenie spoločne realizujú. Nevyhnutným predpokladom úspešného procesu je *záujem* zainteresovaných na riešení spoločného problému. Výsledkom úspešného procesu okrem iného aj posilnené vzťahy medzi zainteresovanými, ktoré aj keď nemusia byť práve priateľské, stavajú na vyjasnených názoroch a spoločnej skúsenosti z dosiahnutia dohody. Keďže spoločné plánovanie je facilitované a diskusia má svoje pravidlá prijaté celou skupinou, tak účastníci získavajú skúsenosť z diskusie pri ktorej sa účastníci vzájomne rešpektujú a korektne spolupracujú.

Ešte sa na chvíľu vráťme k tomu, v akých situáciách a témach je vhodné použiť proces spoločného plánovania. Spoločné plánovanie je vhodné pre *komplexné témy s viacerými stranami zainteresovanými na riešení spoločného problému*. To znamená, že sa jedná o témy a problémy, ktoré majú často interdisciplinárny charakter, v ktorých neexistuje jednoduché riešenie v kompetencii jednej inštitúcie, ale samotný charakter témy vyžaduje viacero súčasne uplatnených uhlov pohľadu ako aj široké spektrum zdrojov (ktoré nie je možné zredukovať len na financie, ale potrebné sú aj skúsenosti a zručnosti rôzneho typu). V takýchto témach zvyčajne *ani jeden orgán alebo inštitúcia nedisponuje plnou kompetenciou pre riešenie problému*, ale existuje viacero subjektov, ktoré aj z hľadiska formálnych rozhodovacích procesov majú právo na vydávanie stanovísk alebo vyjadrovanie sa ku navrhovanému riešeniu. Ďalšou dôležitou charakteristikou problému vhodného pre spoločné plánovanie je, že o riešení je možné vyjednávať a zainteresované strany sú ochotné hľadať spoločnú dohodu. Vyjednávanie zvyčajne nie je možné pri problémoch a konfliktoch ktorou podstatou sú rozdielne hodnoty. Ani v prípade ak sa jedná o problém, ktorý je možné vyhodnotiť ako porušenie zákona (konkrétne v rámci trestného práva), alebo existuje právna procedúra, ktorá niektorému zo zainteresovaných dáva výrazne väčšie šance na dosiahnutie svojich cieľov, tak spoločné plánovanie nebude tým správnym postupom.

### **TÉMY VHODNÉ NA SPOLOČNÉ PLÁNOVANIE**

Vytvorenie plánu odpadového hospodárstva obce

Vytvorenie plánu komunitných sociálnych služieb v konkrétnom meste alebo regióne

Dohoda o prioritách (zamerania projektov) integrácie Rómov na miestnej úrovni

Vytvorenie výškovej koncepcia mesta Bratislavy

Návrh krokov pre zníženie kriminality mla-

### **TÉMY NEVHODNÉ NA SPOLOČNÉ PLÁNOVANIE**

Zmena výšky sociálnych dávok napr. pre nezamestnaných

Povoľovací proces konkrétneho výškového objektu

Potrestanie mladistvého za ťažké ublíženie na

dých ľudí v

zdraví

Vytvorenie PHSR (plán hospodársko-sociálneho rozvoja ) obce alebo mesta

Vytvorenie Územného plánu mesta

Vytvorenie Koncepcie sociálno-ekonomickej integrácie Rómov v Banskobystrickom kraji

Úprava práv menšín

Vytvorenie Stratégie nakladania s rádioaktívnym odpadom

Rozhodovanie o trase transportu rádioaktívneho odpadu

Dohoda o koncepcii a obsahu predmetu sexuálnej výchovy na školách

Legislatíva upravujúca umelé prerušenie tehotenstva<sup>30</sup>

Dohoda o Zonácii TANAPu

Stavebné konanie pre konkrétny objekt v TANAPe

Ako je z predchádzajúcej tabuľky zrejmé, témy vhodné na spoločné plánovanie môžu byť veľmi konkrétne na úrovni obce, mesta, prípadne mikroregiónu, alebo môžu smerovať k vytvoreniu koncepcie, stratégie či verejnej politiky na regionálnej alebo národnej úrovni. Rovnako sa môže jednať o *rozvojové témy*, ktoré v súčasnosti nepredstavujú žiadnu kontraverziu a sú skôr postavené na budúcich príležitostiach, alebo témy, v ktorých *už dnes existujú vyprofilované názorové skupiny*, ktoré majú výrazne odlišnú predstavu o riešení problému. V tomto prípade je spoločné plánovanie možné len ak sú názorové skupiny stále ochotné spolu diskutovať a vnímajú spoločnú dohodu ako výhodnejšiu v porovnaní s možnosťou blokovania samostatného postupu oponentmi.

## Príprava procesu

Na začiatku procesu je facilitátor obvykle oslovený iniciátorom procesu, ktorými sú najčastejšie verejná inštitúcia, nezisková organizácia, alebo skupina zainteresovaných, ktorí si uvedomili že problém, ktorý ich trápi je potrebné riešiť v spolupráci viacerých subjektov. Úlohou facilitátora v úvode je pomôcť iniciátorovi *zmapovať situáciu a rozhodnúť aký proces je vhodný pre uchopenie problému*.

Ak má byť proces spoločného plánovania úspešný, tak iniciátor alebo iniciačná skupina, ktorá zvolá prvé stretnutie zainteresovaných musí mať základnú legitimitu pre takýto krok. Tú môže čerpať buď z postavenia inštitúcie zodpovednej za riešenie problému, odbornosti, alebo predchádzajúcej práce v danej oblasti. Pomôcť môžu aj úvodné neformálne rozhovory s kľúčovými zainteresovanými, ktorými si overuje záujem zainteresovaných, aspekty problému, ktoré sú pre jednotlivých zainteresovaných kľúčové a ochotu investovať do spoločného plánovania. Dôležité je získať dôveru zainteresovaných, legitímnosť navrhovaného dizajnu

---

<sup>30</sup> To že táto téma nie je vhodná na spoločné plánovanie neznamenaá že o nej nie je potrebné verejne diskutovať

procesu vo vzťahu k formálnym procedúram rozhodovania a politickú vôľu formálnych decizorov<sup>31</sup> nasledovať riešenie navrhnuté v spoločnom plánovaní.

Na realizáciu mapovacích rozhovorov a spoločné zvažovanie vhodného procesu pre daný kontext facilitátor môže odporučiť vytvorenie plánovacej skupiny. Plánovacia skupina môže fungovať len dočasne, po prvé stretnutie stakeholdrov, alebo môže sprevádzať celé spoločné plánovanie a prebrať úlohu procesového rozhodovania, t.j. výberu a načasovania rôznych typov menších stretnutí, pracovných skupín, konferencií či verejných stretnutí na zabezpečenie priebežnej účasti stakeholdrov na procese.

Pri rozhodnutí o podobe procesu facilitátor s plánovacou skupinou zvažuje najmä:

- množstvo a rôznorodosť záujmov zainteresovaných subjektov,
- urgentnosť rozhodnutia, či vnímaná potreba dohody o spoločnom postupe,
- existujúce alebo potenciálne konflikty medzi zainteresovanými v súvislosti s riešenou témou,
- v minulosti využité mechanizmy pre rozhodnutie v takejto situácii (a ich úspešnosť)
- a zdroje (najmä finančné a ľudské) na realizáciu procesu.

Podľa kombinácie týchto faktorov facilitátor odporúča niektorý z možných dizajnov spoločného plánovania (viď nižšie), alebo rýchlejší proces vyžívajúci metódy práce s veľkou skupinou, alebo iný proces napr. mediácie viacstranného vyjednávania medzi zainteresovanými v prípade ak konflikt medzi nimi dosiahol úroveň polarizácie pozícií. Po výbere vhodného dizajnu a predbežnom naformulovaní cieľa procesu plánovacia skupina začne s oslovovaním kľúčových zainteresovaných do koordinačnej skupiny.

Ako je zrejmé z popisu úloh facilitátora, v úvode procesu plní najmä rolu procesového konzultanta a samotná facilitácia plánovacej skupiny je menej viditeľnou rolou. V ďalších fázach sa facilitovanie koordinačnej skupiny stáva viditeľnejším čo však neznamená, že by facilitátor prestal plniť funkciu dizajnovania a konzultovania procesu.

### **Prizvanie stakeholdrov (zainteresovaných)**

Podľa témy a úrovne jej predpokladaného riešenia budú stakeholdri buď prevažne zástupcovia inštitúcií alebo jednotlivci. Vo vzťahu k rozhodovaniu rozoznávame tri základné kategórie stakeholdrov t.j. zainteresovaných, ktorých je potrebné do procesu zapojiť, a to: 1) tí, ktorí sú formálne zodpovední za rozhodnutie, 2) tí, ktorí budú rozhodnutím ovplyvnení, alebo majú nejaký záujem na rozhodnutí a 3) tí, ktorí nejakým spôsobom môžu znemožniť alebo ovplyvniť realizáciu rozhodnutia.<sup>32</sup> Z toho vyplýva že do procesu spoločného plánovania je potrebné prizvať zástupcov rôznorodých záujmov a uhlov pohľadu na riešený problém. Dôležité je, aby účasť prijali zástupcovia inštitúcií a organizácií, ktoré disponujú zdrojmi a rozhodovacími kompetenciami na riešenie problému ako aj odborníci a praktici, ktorí majú názor a skúsenosť s prístupmi ktoré pomáhajú, ale aj ktoré boli vyskúšané a nepriniesli očakávaný výsledok. Zvyčajne opomenutou skupinou stakeholdrov sú klienti služieb, o ktorých sa v proces rozhoduje, alebo občania, ktorí napr. žijú v meste, ktorého strategický plán je témou

---

<sup>31</sup> Pod cudzím slovom decizori máme na mysli aktérov, ktorí budú prijímať rozhodnutie, dalo by sa povedať aj „rozhodovačov“ ale to neznie veľmi lahodne.

<sup>32</sup> Potapchuk William (1988): Building Forums for the Cooperative Resolution of Disputes in Communities, National Civic Review, Volume 77, Issue 4, strany 342-349

spoločného plánovania. Vytvorenie procesu, ktorý efektívne zapojí všetky skupiny stakeholdrov a je ešte stále realizovateľný je najväčšou výzvou pre facilitátora a plánovaciu skupinu.

### **Dohoda o spoločnom plánovaní**

Bez ohľadu na dizajn procesu spoločného plánovania je potrebné aby sa v úvode kľúčoví stakeholdri dohodli na zameraní procesu a spoločných pravidlách fungovania. Základným rámcom diskusie je pritom *predbežná* formulácia zámeru procesu z pozvánky, ktorou boli stakeholdri pozvaní na stretnutie a ktorú zadefinovala plánovacia skupina. Na prediskutovanie Dohody o spoločnom plánovaní je zvyčajne potrebné celé prvé stretnutie, počas ktorého zainteresovaní prezentujú svoje očakávania od procesu a následne ich za pomoci facilitátora zosúladujú pri formulovaní cieľa celého procesu. Na druhom stretnutí potom môžu prijať písomný dokument sumarizujúci spoločnú dohodu spolu s základnými pravidlami (ground rules) fungovania stakeholdrov počas procesu.

**Dohoda o spoločnom plánovaní** by mala obsahovať:

- *cieľ procesu a forma výstupu*,
- ohraničenie *oblasti ktorej sa plánovanie bude týkať* (vymedzenie tematickej oblasti, ktorá je hlavným rámcom plánovania s prípadnými súvisiacimi témami, prípadne geografické vymedzenie záujmu plánovania),
- základné rámce *plánovacieho procesu* (predpokladaná dĺžka trvania, základný dizajn procesu, zapojené inštitúcie, atď.),
- *povinnosti a záväzky stakeholdrov*, vrátane mandátu účastníka procesu v prípade, že zastupuje inštitúciu, (medzi záväzky môže patriť zdieľanie všetkých relevantných informácií súvisiacich s témou plánovania)
- preferované *postupy rozhodovania*, (napr. snaha vo všetkých dôležitých oblastiach dosiahnuť dohodu konsentom, v krajnom prípade prijatie rozhodnutia absolútnou väčšinou),
- „ošetrenie“ *rozdielov v moci* medzi jednotlivými stakeholdrami (dohodou môže byť, že každý stály člen koordinačnej skupiny má rovnaké slovo/ moc v diskusii i pri prijímaní rozhodnutí koordinačnou skupinou)
- *spôsob riešenia prípadných názorových či hodnotových rozdielov* medzi zainteresovanými,
- postupy informovania zainteresovaných a o zverejňovania /medializácie priebežných a celkových výstupov procesu.

Pre úspech procesu je dôležité aby sa kľúčoví stakeholdri zaviazali k dlhodobej aktívnej účasti na procese, a to sú zvyčajne ochotní urobiť iba vtedy, ak naformulovaný cieľ zodpovedá ich prioritám a vyznieva primerane ambiciózne vo vzťahu k investovanému času a financiám.

Pre neskoršiu implementáciu dohody zo spoločného plánovania je potrebná politická vôľa decizorov, ktorej vznik je možné podporiť vytvorením komunikačných kanálov medzi stakeholdrami, a to vrátane tých ktorí nie sú priamo účastní plánovacieho procesu. Skorá komunikácia môže zabrániť vzniku zbytočných podozrení, ktoré často vznikajú z nedostatku informácií. Pri komunikácii s inštitúciami, skupinami v komunite, komunitnými lídrami a občanmi sú potrebné rôzne metódy a rozdielna podrobnosť informácií.



## Možnosti dizajnu spoločného plánovania

Spoločné plánovanie možno organizovať mnohými spôsobmi a je na skúsenostiach a znalostiach facilitátora navrhnuť najvhodnejší proces pre miestny a tematický kontext. Na základe štúdie desiatok príkladov efektívnych procesov Susan Carpenter<sup>33</sup> pomenovala tri základné modely štruktúrovania spoločného plánovania. Možno ich označiť ako a) Model koordinačnej skupiny, b) Konferenčný model, a c) Model vyjednávajúcich tímov. Modely sú zjednodušeným popisom možností pri štruktúrovaní procesu, a pri dizajne procesu na konkrétnu situáciu ich možno veľmi efektívne kombinovať.

### Model koordinačnej skupiny

Základný proces pre spoločné plánovanie vychádza z modelu koordinačnej skupiny, t.j. kombinuje prácu koordinačnej skupiny a špecifických pracovných skupín schéma č.2 . Najväčšia váha procesu spočíva na koordinačnej skupine, ktorá je zložená z najaktívnejších kľúčových zainteresovaných a má zvyčajne 10 až 30 členov. Dôležité je, aby všetky záujmové skupiny ktorých sa riešený problém dotýka našli v koordinačnej skupine človeka, ktorému dôverujú, a ktorý v ich očiach zastupuje ich záujmy (to sa týka ako inštitúcií, tak aj občianskych záujmových skupín). Koordinačná skupina prechádza celým zvyčajným procesom riešenia problémov resp. procesom podľa typu témy<sup>34</sup>, pričom si v jednotlivých fázach dopĺňa kapacitu vytváraním špecifických pracovných skupín, ktoré jej pripravujú podklady pre analýzu špecifických aspektov problému alebo navrhnuť možné alternatívy riešenia. Okrem toho koordinačná skupina za pomoci facilitátora zvyčajne rozmyšľa o celkovom procese a rozhoduje o ďalšom postupe vrátane spôsobov komunikácie s rôznymi inštitúciami, záujmovými skupinami či verejnosťou a v závere dosahuje dohodu<sup>35</sup>.

Pracovné skupiny môžu slúžiť v analytickej a rozširovacej (divergentnej) fáze procesu na zozbieranie a analyzovanie informácií ku konkrétnym témam a podľa týchto tém môžu byť aj organizované, napr. pracovná skupina ku sociálnym službám pre ľudí na dôchodku, pracovná skupina ku službám pre zamestnané matky detí do 3 rokov, pracovná skupina ku službám pre dlhodobo nezamestnaných ľudí. Čiastkové výsledky potom pracovné skupiny prezentujú koordinačnej skupine často doplnené o návrh nových otázok, na ktoré narazili pri analýze dát. Po ukončení konkrétnej fázy procesu je potom na koordinačnej skupine a facilitátorovi či na pokračovanie využijú tie isté pracovné skupiny, alebo vytvoria nové pracovné skupiny v prípade vhodnosti napríklad na základe nového tematického či geografického členenia. Vytváranie pracovných skupín umožňuje dopĺňanie odborností potrebných či už pri návrhu alternatívnych riešení alebo na porozumenie špecifickým aspektom problému, a súčasne nevyžaduje od úzko zameraných odborníkov, výrazne vyťažených ľudí alebo od ľudí ktorých zaujíma len špecifická otázka, aby sa zúčastňovali na celom procese.

---

<sup>33</sup> Carpenter, S. 1994. Solving Community Problems by Consensus v Herrman, M.H. ed. Resolving Conflicts: Strategies for Local Government, The International City/County Management Association, Washington, D.C., strany 137-147

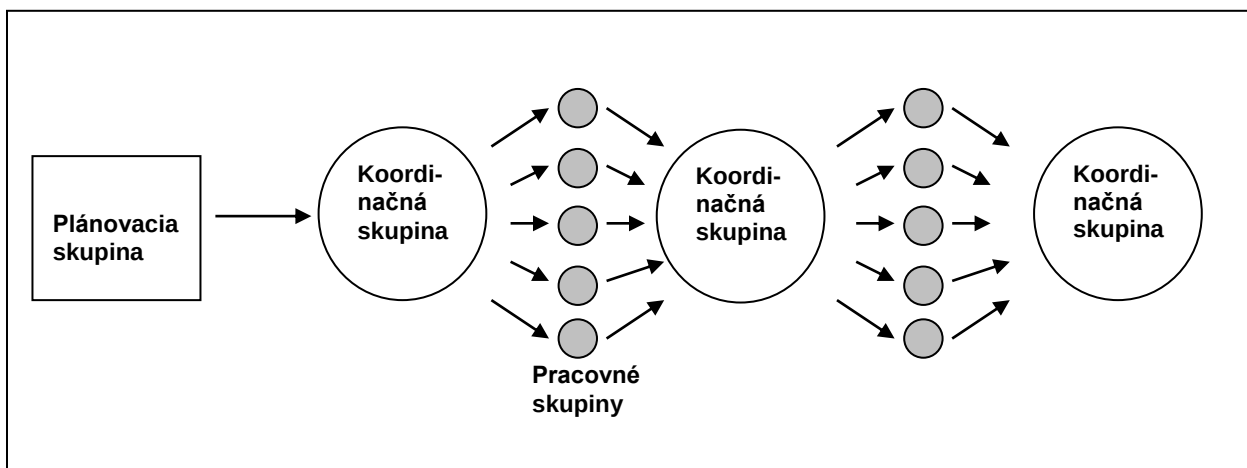
<sup>34</sup> Facilitátor musí vybrať obsahovo primeraný proces. Inak bude vyzerať postup ak sa týka strategického plánovania v porovnaní s akčným plánovaním, je rozdiel medzi procesom vyhodnocovania existujúcich politík a úplne inak sa postupuje pri formulovaní spoločnej vízie alebo koordinovaní aktivít zainteresovaných a dohadovaní spoločných priorít.

<sup>35</sup> Spoločná dohoda môže mať podobu písomného dokumentu (stratégie, koncepcie), ktorý budú zainteresovaní spoločne presadzovať, alebo rozhodnutia, ktoré je pre všetkých záväzné, alebo odporúčania, ktoré spoločne predložia rozhodovacej autorite.



Niekedy popri tematických skupinách vytvárame aj pracovné skupiny, ktoré fungujú počas celého procesu a majú stabilnú úlohu ako napr. komunikáciu s verejnosťou, fundraising na plánovací proces alebo prepájanie priorít so strategickými dokumentmi na vyššej úrovni (napr. PHSR VÚC, sektorový operačný plán).

## Schéma č.2: Model koordinačnej skupiny



### Rámček č.6: Proces tvorby Koncepcie sociálno-ekonomickej integrácie Rómov v Banskobystrickom kraji

Príkladom procesu postavenom na modeli koordinačnej skupiny bola tvorba **Koncepcie sociálno-ekonomickej integrácie Rómov v Banskobystrickom kraji** iniciovaná Úradom splnomocnenkyne vlády Slovenskej Republiky pre rómske komunity, Regionálnou kanceláriou Banská Bystrica. Výstupom procesu je strategického dokumentu vrátane akčných realizačných plánov. Proces prebehal v troch fázach, Fáza A: Vytvorenie základnej stratégie pre Koncepciu integrácie Rómov do roku 2013, táto prebehala od marca 2005 do januára 2006, Fáza B: Vytvorenie akčných plánov a implementačného mechanizmu pre Koncepciu integrácie Rómov do roku 2013, nasledovala od januára do októbra 2007 a Fáza C: Implementácia Koncepcie integrácie Rómov do roku 2013, stále prebieha. Procesom prechádzala riadiaca skupina zložená z 31 členov, ktorá si vytvorila prvú sadu pracovných skupín na zozbieranie a analýzu dát o situácii v rómskych komunitách a druhú sadu deviatich tematických skupín neskôr na vytvorenie a realizáciu akčných plánov.

Viac informácií nájdete na <http://romovia.vlada.gov.sk/3567/regionalne-koncepcie.php>. Proces tvorby koncepcie je podrobne popísaný v časti 4.1 Proces prípravy: Spoločné plánovanie, strany 41- 45.

### Konferenčný model

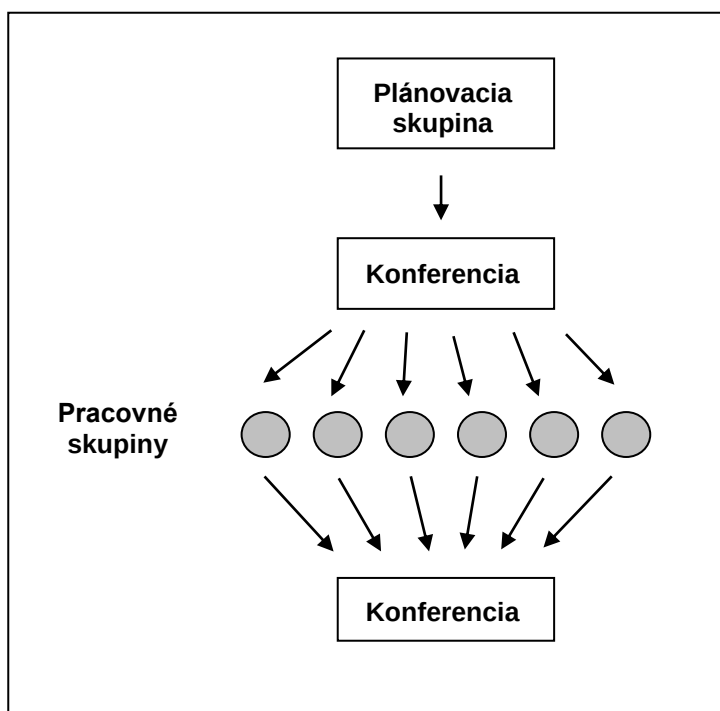
Druhou možnosťou ako organizovať spoločné plánovanie je kombinácia spoločných konferencií a pracovných skupín. Tento model je vhodný ak je počet zainteresovaných, ktorých je potrebné v rovnakej miere vtiahnuť do riešenia problému, veľký (niekde medzi 50 až 200 ľudí) a súčasne je na realizáciu procesu relatívne krátky čas. Pri tomto modeli je možné pre dizajn konferencií využiť niektorú z metód pre veľké skupiny. Proces realizovaný prostredníctvom konferencií býva zvyčajne kratší, avšak o to intenzívnejší z hľadiska prípravy a množstva úloh, ktoré počas pár hodín konferencie musí uspieť facilitátor a počas niekoľkých týždňov medzi konferenciami stakeholdri, zodpovední za jednotlivé pracovné skupiny.

V tomto modeli plánovacia skupina po všetkých prípravných krokoch zvolá veľkú spoločnú konferenciu, ktorá môže trvať jeden až dva dni a počas ktorej skupina zainteresovaných prijme návrh postupu spoločného plánovania a zrealizuje prvú fázu procesu. Podobne ako v predchádzajúcom prípade, konkrétny postup krokov počas konferencie závisí od problému a typu procesu. Avšak na rozdiel od modelu koordinačnej skupiny, je v prípade konferenčného modelu vhodné hneď na prvej konferencii vytvoriť zo stakeholdrov pracovné skupiny. To umožní rozdelenie skupiny príliš veľkej na jednu spoločnú diskusiu, do menších pracovných skupín podľa priorít účastníkov. Zloženie pracovných skupín je zvyčajne dané samovýberom účastníkov. Iniciátor procesu (alebo plánovacia skupina) môže pracovným skupinám ponúknuť koordinátorov, ktorí zabezpečia logistiku a zápisy zo stretnutí. Členovia pracovných skupín sa potom môžu plne sústrediť na obsahovú náplň ich pracovnej skupiny. Pracovné skupiny by mali mať priestor prvýkrát sa zísť a dohodnúť si ďalší postup ešte v rámci programu konferencie.

Po dohodnutom čase práce pracovných skupín (rádovo po 2 až 6 mesiacoch) nasleduje druhá spoločná konferencia, na ktorej sa prezentujú predbežné výsledky práce pracovných skupín, koordinuje sa spoločný postup v prekrývajúcich sa témach, diskutuje sa o ďalšom postupe, prípadne sa rušia alebo dopĺňajú pracovné skupiny podľa výsledkov diskusie. Fázy konferencie a následných pracovných skupín sa dva- až štyrikrát opakujú po dosiahnutí spoločného výsledku. Po ukončení plánovania sa konferencie môžu opakovať v ročných intervaloch s cieľom sledovať implementáciu spoločného plánu.

Typ riešenej témy a úrovne procesu (napr. komunitné plánovanie vs. vytváranie verejnej politiky na národnej úrovni) ovplyvní či zvolané konferencie sú otvorené pre každého záujemcu, alebo sa ich môžu zúčastniť iba pozvaní zainteresovaní. V každom prípade platí že aj širšia skupina zainteresovaných by mala byť priebežne informovaná o procese a mala by mať vytvorené „miesta vstupu“ do procesu. Môže to byť realizované aj tak, že aspoň niektorá z konferencií bude otvorená všetkým záujemcom.

### Schéma č.3: Konferenčný model



## Rámček č.7: Záhrada Európy

Ako príklad procesu s viacerými spoločnými konferenciami uvádzame čiastočne realizovaný návrh postupu prípravy stratégie rozvoja cestovného ruchu v mikro-regióne piatich obcí na Južnej Morave v rámci projektu „Záhrada Európy“. Proces sme navrhli tak, aby súčasne umožňoval dve úrovne zapojenia zainteresovaných. Miestna úroveň predstavovala diskusiu v každej z piatich zúčastnených obcí a mala umožniť zapojenie miestnych podnikateľov, rôznorodých poskytovateľov služieb pre turistov, informačných turistických kancelárií, zástupcov obce i miestnych neziskoviek do vytvárania spoločných projektov rozvíjajúcich služby v cestovnom ruchu. Druhou úrovňou bol regionálny proces, ktorého sa zúčastňovali najmä inštitúcie a organizácie z regionálnou pôsobnosťou a ktorý sa zameriaval na tvorbu jednotlivých stratégií a celkovej vízie cestovného ruchu v regióne. Obidve úrovne boli v návrhu prepojené a umožňovali vzájomne informovanie sa a koordinovanie súvisiacich iniciatív. Celkový návrh dizajnu procesu je popísaný na konci kapitoly.<sup>36</sup>

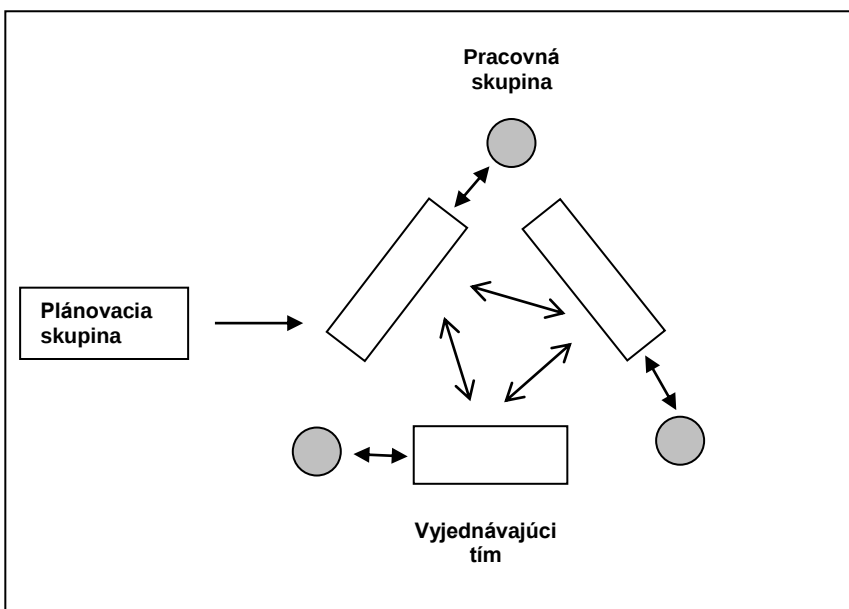
## Model vyjednávajúcich tímov

Posledným modelom procesu, ktorý je možné využiť pre spoločné plánovanie je model vyjednávajúcich tímov. Je vhodný pre témy, v ktorých sa prirodzene formujú záujmové skupiny/ tímy, a v prípadoch keď sú tieto tímy ochotné o svojich požiadavkách vyjednávať. Každý tím si najprv samostatne pomenuje vlastné ciele a záujmy, a následne počas spoločných stretnutí funguje ako jedna strana vyjednávania. Model najlepšie funguje v prípadoch keď je počet tímov malý, tri až päť je primeraný počet, a keď má každý tím dobre definované a vzájomne kombinovateľné záujmy.

Jednotlivé tímy potrebujú pred spoločnými stretnutiami čas, na tímové diskusie a dohody o ďalšom postupe a na stretnutia s ľuďmi prípadne organizáciami, ktoré vo vyjednávaní zastupujú. Tým potrebujú zreferovať priebeh doterajších krokov dosiahnuté čiastkové dohody a získať oprávnenie pre ďalšie kroky. Vyjednávajúce tímy si môžu vytvárať pracovné skupiny, ktoré tímu pripravujú podklady pre vyjednávanie a to buď zozbieraním potrebných informácií pre argumentovanie za svoje požiadavky, alebo vypracovaním alternatívnych ponúk. Pracovné skupiny umožňujú zapájanie ďalších ľudí a odborníkov do procesu.

Typickým príkladom využitia tohto modelu je vyjednávanie tripartity (odborov, zamestnávateľova a štátu).

## Schéma č.4: Model vyjednávajúcich tímov



Bianchi

**Rámček č.8: Stará tehelňa v Prešove**

Príkladom spoločného plánovania formou vyjednávajúcich tímov bolo rokovanie ohľadom neuhradeného nájomného rómskych rodín v Starej tehelni v Prešove. Zmierovacia rada v Prešove iniciovala jednanie so zástupcami miestnej samosprávy, Oddelením bývania zodpovednému za byty vo vlastníctve mesta a Úradom práce, sociálnych vecí a rodiny, ktorí je zodpovedný za sociálne dávky. Cieľom stretnutí bolo dosiahnuť dohodu o splácaní neuhradeného nájomného ako aj platieb za služby. Zmierovacia rada a Kancelária splnomocnenkyne vlády SR pre rómske komunity v Prešove vo vyjednávaní jednali v mene rómskych rodín, ktorým hrozilo okamžité vystaňovanie z bytov a teda bezdomovectvo. Prostredníctvom vyjednávania bola za niekoľko týždňov dosiahnutá dohoda o zriadení inštitútu „špeciálneho príjemcu“, prostredníctvom ktorého môžu rómske rodiny postupne splácať svoje dlžoby.

## **Na čo si dať pozor pri spoločnom plánovaní**

### **Decentralizovaná realizácia spoločnej dohody**

Zvyčajne najslabším článkom celého procesu býva realizácia spoločných dohôd. Ne-zriedka sa celý proces „vyčerpá“ plánovaním a na realizáciu nezostanú sily. Rozumné rozloženie síl medzi plánovanie a realizáciu je kľúčové.

Ak robíme spoločné plánovanie priamo s obyvateľmi komunity, tak úspešnosť procesu závisí aj od skorých aktivít a ich viditeľných výsledkov. Aj keď je väčšina z nás štruktúrnymi fondmi naučená najprv si všetko poriadne premyslieť a naplánovať a až potom realizovať, pri spoločnom plánovaní to až tak neplatí. Spoločné plánovanie je príliš dlhý proces a udržať motiváciu ľudí z komunity len diskutovaním je nerealistické. Preto je lepšie začať s menšími, nenáročnými, ale viditeľnými aktivitami ešte počas plánovania. Tie motivujú a udržia záujem ľudí i organizácií, kým sa nedopracujeme ku „veľkej dohode.“

Pri spoločnom plánovaní inštitúcií možno nie je až tak nevyhnutné hneď od začiatku realizovať viditeľné aktivity, avšak aj tu treba počítať so stratou motivácie účastníkov. Častým omylom skupiny aj facilitátora je koncentrovanie všetkej snahy na komplexné riešenie a záverečnú dohodu. Priebežné menšie dohody medzi inštitúciami a spoločné aj krátkodobé projekty môžu presvedčiť účastníkov a ich vysielajúce inštitúcie o zmysluplnosti procesu.

Ďalším kritickým bodom je záver plánovania, keď sú čím ďalej zreteľnejšie obrysy spoločnej dohody a koordinačná skupina už očakáva záver procesu. Až príliš často strategické plánovania či procesy vytvárania Programu hospodársko-sociálneho rozvoja končia len rozsiahlymi dokumentmi. Na dokumentoch nie je nič zlé, ale lepšie je, ak okrem dokumentu nasledujú aktivity a projekty zainteresovaných realizujúce spoločné priority. Až príliš často sa spoliehame na inštitúcie, že zaštitia a zrealizujú spoločný plán. Zabúdame, že dôvodom spo-

ločného plánovania je, že žiadna inštitúcia sama osebe nemá na komplexné riešenie ani zdroje ani právomoc. Preto je dôležité premyslieť akým spôsobom bude *decentralizovaná realizácia dohody* koordinovaná. Zvyčajne stakeholdri navrhujú vytvorenie detailných akčných plánov ku spoločnej dohode. V takom prípade môže facilitátor otvoriť diskusiu o najvhodnejšej forme realizácie. Tá by mala umožniť koordinovanie projektov organizácií a inštitúcií s nezávislým rozhodovaním i priebežné prispôsobovanie plánov meniacim sa vonkajším podmienkam. Ak uzavrieme dohodu, ktorá umožňuje realizovanie samostatných i spoločných projektov jednotlivými organizáciami pri sledovaní spoločných priorít, a organizácie súčasne vedia akým spôsobom si budú vymieňať informácie, tak sme uspeli.

### **Rola facilitátora procesu**

Vo väčšine procesov spoločného plánovania iniciátor procesu osloví facilitátora aby pomohol pri navrhovaní a vedení procesu. Facilitátor môže počas procesu pomôcť rôznymi spôsobmi, a to priamym návrhom dizajnu procesu, alebo jeho konzultovaním, priamou facilitáciou stretnutí a niekedy vedením menších tréningových blokov napr. na získanie základných facilitáčnych zručností pre koordinátorov pracovných skupín.

Súčasne môže facilitátor v príprave procesu upozorňovať na chýbajúcich stakeholdrov, a obhajovať tak dôležitosť zapojenia skupín, ktoré by inak boli opomenuté. Najčastejšie koordinačná skupina zabúda, alebo nevníma ako dôležité, zapojenie klientov alebo cieľových skupín aktivít, ktoré majú v procese vzniknúť. Na umožnenie účasti skupín, ktoré sú vnímané ako „menej kompetentné“ z hľadiska spoločnej diskusie môže facilitátor navrhnúť špeciálny podproces. Ten umožní zapojenie konkrétnej chýbajúcej skupiny zainteresovaných, vytvorenie podkladov pre prácu koordinačnej skupiny a súčasne pripraví „zástupcov“ tejto skupiny na účasť v koordinačnej skupine.

Facilitátor v úvode procesu rovnako upozorňuje na nevyhnutnosť porozumieť a zapracovať do plánu procesu rozhodovanie vnútri zúčastnených inštitúcií. Inštitúcie, ktoré prijímú účasť na spoločnom plánovaní, potrebujú zosúladiť prijímanie spoločných dohôd v rámci procesu s rozhodovacími mechanizmami vnútri vlastných organizácií. Ak sa s časom a konkrétnym spôsobom prijímania rozhodnutia v inštitúciách pri plánovaní procesu nepočíta, môžu vzniknúť zbytočné napätia a sklamanie medzi zainteresovanými.

Facilitátor väčšinou poskytuje koordinačnej skupine možnosti ako postupovať pri spoločnom plánovaní, upozorňuje ju na výhody i riziká konkrétnych krokov v procese a nakoniec akceptuje rozhodnutia koordinačnej skupiny. Facilitátor spoluzodpovedá za procesové vedenie plánovania, ktoré je ale zvyčajne limitované rozhodnutiami iniciátora (sponzora) procesu alebo koordinačnej skupiny. Takéto obmedzenie vplyvu facilitátora je užitočné ako z hľadiska prežívania zodpovednosti za proces zainteresovanými, tak aj vyhnutiu sa nezdravej závislosti koordinačnej skupiny na facilitátorovi.

V prípade veľmi vyspelých skupín môže facilitátor pomáhať koordinačnej skupine priebežne reflektovať svoju činnosť (reflection in action, Schön). Jednotlivci a skupiny, ktoré sa učia reflektovaním vlastnej praxe a podľa toho menia svoje postupy i názory dokážu fungovať efektívnejšie ako tie čo to nerobia.

### **Rôzne podoby zapájania zainteresovaných**

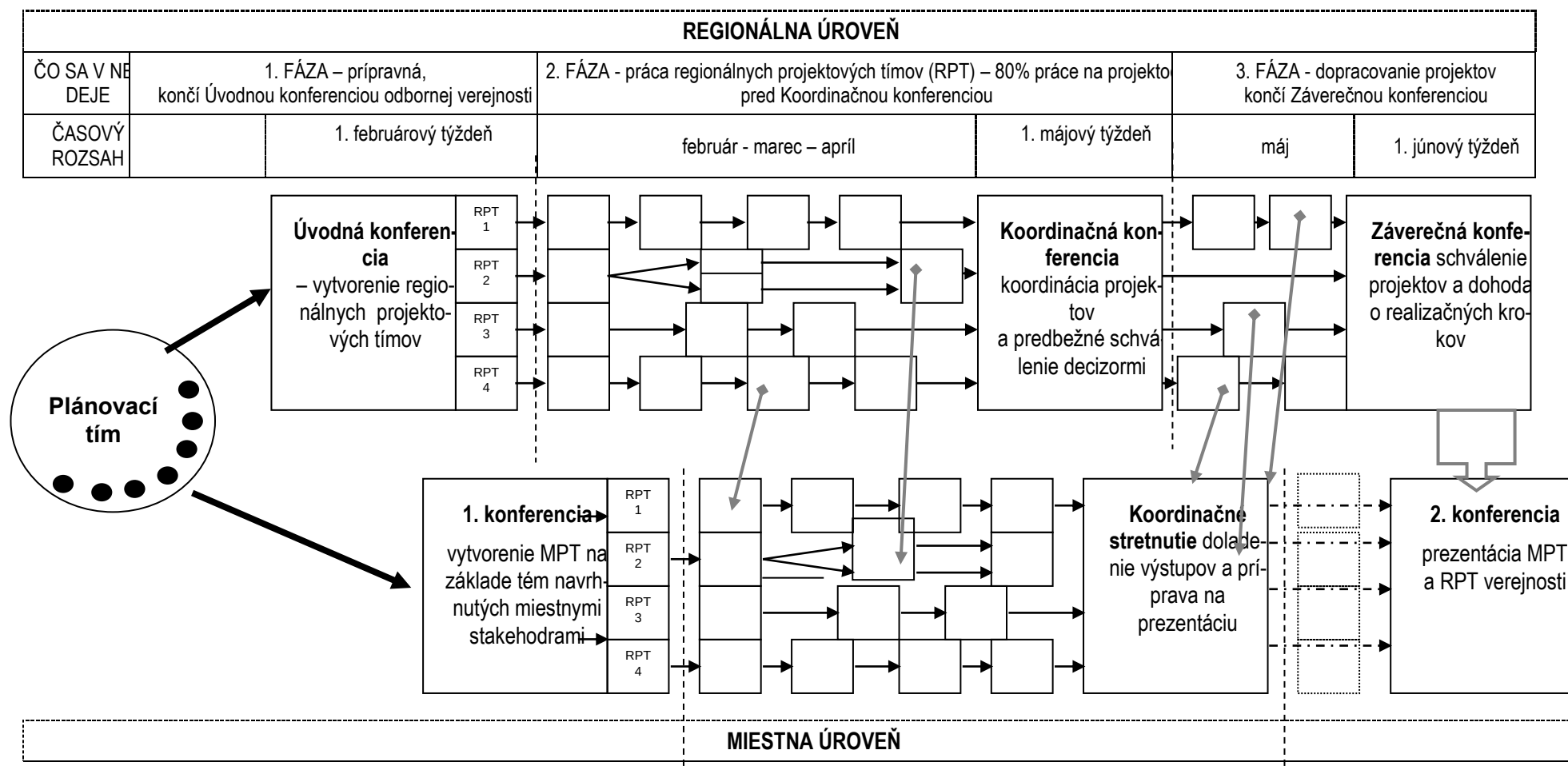
Zvyčajná kritika dlhodobých procesov spoločného plánovania, ktoré popisujeme v tejto kapitole sa týka toho, že sú príliš dlhé, príliš drahé a nie vždy skončia dohodou, ktorá by sa aj realizovala. Preto je veľmi dôležité vybrať primerane náročný proces, ktorý využíva rôzne

spôsoby zapojenia konkrétnych skupín zainteresovaných. Pri rozhodovaní sa o spôsobe zapojenia konkrétnych skupín a ich zástupcov zvažujeme či konkrétneho stakeholdra potrebujeme zapojiť do celého procesu alebo stačí ju/jeho pozvať len na niektoré stretnutia prípadne do pracovnej skupiny. Táto voľba súvisí s tým či predpokladáme, že stakeholder bude o realizácii výsledkov procesu rozhodovať, alebo jeho účasť potrebujeme najmä kvôli navrhovaniu alternatív, prípadne či stačí aby bol o priebehu procesu a jeho výsledkoch len informovaný. V procese potrebujeme kombinovať výhody práce v menšej skupine, ktorá zvyčajne umožňuje väčšiu hĺbku diskusie a rýchlejšie dosiahnutie spoločného porozumenia i rozhodnutia, na druhej strane práca vo veľkej skupine znamená viac zdrojov a väčší okruh ľudí a organizácií stotožnených s procesom a jeho výsledkom.

Takže v procese spoločného plánovania je efektívne kombinovať prácu v malých a veľkých skupinách, stretnutia uzavretých skupín a verejné stretnutia ako aj kontinuálne zapojenie niekoľkých kľúčových stakeholdrov a čiastkové zapojenie mnohých. V prípade, že sa nám podarí navrhnuť primeranú paletu stretnutí, tak znížime riziko „vyčerpania“ sa účastníkov procesu a súčasne zabezpečíme účasť všetkých dôležitých ľudí.



## Príklad: Dizajn procesu prípravy stratégie rozvoja cestovného ruchu v mikro-regióne piatich obcí na Južnej Morave v rámci projektu „Záhrada Európy“<sup>37</sup>



<sup>37</sup> Proces navrhli a čiastočne realizovali K. Miková, A. Bednařík a G. Bianchi

| ČO SA V NEJ DEJE | 1. FÁZA<br>Oslovenie a zapojenie miestnych stakeholdrov vyvrchol<br>Prvou konferenciou |                   | 2. FÁZA<br>práca miestnych projektových tímov (MPT) – 80% práce na projektoch<br>končí Koordinačným stretnutím<br>na MPT budú prichádzať ako hostia zástupcovia RPT |              | 3. FÁZA<br>dopracovanie projektov<br>končí Druhou konferenciou |              |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------|--------------|
|                  | do konca februára                                                                      | 1. marcový týždeň | Marec – apríl - máj                                                                                                                                                 | 2. pol. mája | máj-jún                                                        | 2. pol. júna |

## **MIESTNY PROCES (rovnaký pre každú z piatich zúčastnených obcí)**

### **1. Príprava miestneho procesu, identifikovanie a prizvanie miestnych formálnych a neformálnych lídrov a oslovenie širšej verejnosti**

Na prvú konferenciu plánovací tím osobne a menovite pozýval vytypovaných miestnych lídrov pričom konferencia je verejným stretnutím to znamená, že sa na nej mohol zúčastniť ktorýkoľvek obyvateľ obce. Pozvaní lídri sú v obci rešpektované osobnosti a zároveň medzi nimi nie sú len obvyklí účastníci takýchto podujatí. Pozvaní boli ako lídri spojení s organizáciami tak aj jednotlivci.

Obyvatelia boli pozvaní oznamami v miestnych novinách, miestnym rozhlasom ako aj plagátmi v obci.

### **2. Prvá miestna konferencia**

Program jednodňovej konferencie bol zameraný na dosiahnutie nasledovných cieľov:

- Predstavenie celkového procesu tvorby stratégie cestovného ruchu verejnosti a spoločná diskusia o príležitostiach takéhoto procesu pre občanov mikroregiónu t.j. toho to čo môžu získať účasťou na procese a realizáciou spoločne vytvorených stratégií.
- Zozbieranie tém, ktoré účastníkov zaujímajú v súvislosti s rozvojom cestovného ruchu (prioritne na miestnej úrovni) a v ktorých by v budúcnosti chceli realizovať vlastné aktivity (napr. vytvorenie zelených cyklistických trás v mikroregióne, spoločný informačný systém o službách a atrakciách pre turistov, zosieťovanie vinných pivníc v mikroregióne a využitie vinárskej tradície obce na špeciálny produkt pre turistov napr. vinobranie, alebo festival, atď.).

V spoločne vybraných témach boli vytvorené miestne projektové tímy (MPT), t.j. skupiny 3-7 ľudí, ktorí spoločne navrhovali projekt rozvíjajúci vybranú tému. Už počas konferencie vznikli zárodoky týchto tímov. Menšie skupiny sa dohodli na najbližšom stretnutí (mieste a termíne), koordinátorovi a ďalších ľuďoch, ktorých je potrebné prizvať do MPT. Konferencie sa zúčastnilo cca 60 účastníkov a vzniklo 5-7 MPT.

### **3. Práca miestnych projektových tímov (MPT)**

V priebehu 2,5 mesiaca sa samostatne stretávali projektové tímy (MPT) a spoločne vytvárali projekt na rozvoj vlastnej témy napr. na vytvorenie zelených cyklistických trás v mikroregióne a na koordináciu služieb pre cykloturistov na týchto trasách. Tento MPT spoločne diskutoval o najvhodnejšej trase podľa geografických daností, ale aj podľa existujúcich služieb a atrakcií, o propagácii pre turistov ale aj pre ďalších podnikateľov, ktorí by chceli tento nápad využiť pre vlastné podnikanie a rozšíriť tak ponuku služieb. Pracovné skupiny vytvorili projekty v písomnej podobe, ktoré v niektorých prípadoch použili na žiadanie o finančnú podporu z regionálnych zdrojov, alebo ktoré slúžili ako dohoda o spoločnom postupe a aktivitách medzi zúčastnenými lídrami a zástupcami organizácií.

### **4. Koordinačné stretnutie projektových tímov**

Pred dokončením miestnych projektov bolo plánovacím tímom zvolané poldňové spoločné koordinačné stretnutie zástupcov všetkých MPT v obci. Stretnutie slúži na vzájomne informovanie sa o svojich zámeroch v projektoch a koordináciu zámerov, prípadne odstránenie duplicit (napr. zladenie zámerov tímu zameraného na zelené cyklotrasy, ktorý plánuje označovanie trás v teréne a tímu vytvárajúceho celkový informačný systém v mikroregióne). Po koordinačnom stretnutí jednotlivé MPT ešte dokončia prácu na svojich projektoch.

### **5. Druhá miestna konferencia**

Program konferencie bol zameraný na informovanie širšej verejnosti o obci o výstupoch procesu prípravy stratégie rozvoja cestovného ruchu v mikro-regióne piatich obcí na Južnej Morave. Program sa zameriaval na:

- Verejnú prezentáciu vypracovaných projektov miestnych projektových tímov. MPT mali príležitosť prezentovať svoje spoločné zámery širšej verejnosti, čím sa posilňovalo povedomie o plánovaných aktivitách a ich synergický efekt a súčasne sa propagovali pripravované nové služby v turistickom ruchu v obci.
- Prezentáciu regionálnych stratégií miestnym lídrom a širšej verejnosti. Účastníci regionálneho procesu získali príležitosť prezentovať výstupy svojej práce, a to najmä na strategickej a celoregionálnej úrovni. Koordinátori regionálnych projektových tímov prezentovali spoločné regionálne projekty, na ktorých spolupracovali viaceré prípadne všetky zúčastnené obce ako aj strategické priority pre rozvoj cestovného ruchu v regióne.
- Diskusiu o možnostiach realizácie vytvorených projektov, t.j. finančných nárokoch a časových rámcoch realizácie, v súčasnosti dostupných ale aj a potenciálnych zdrojoch pre realizáciu projektov a stratégií. Účastníci zís-

kali predstavu o príležitostiach pre vlastné aktivity v oblasti rozvoja cestovného ruchu i strategických prioritách verejnej správy v tejto oblasti.

## **REGIONÁLNY PROCES**

Regionálny proces sa v mnohom podobal miestnemu, len sa ho zúčastňovali zainteresovaní z regionálnej úrovne. Boli to najmä zástupcovia najrôznejších inštitúcií ako napr. samosprávnych inštitúcií (regionálnej i miestnej), odborných inštitúcií (múzeí, národných kultúrnych pamiatok, chránených oblastí, odborných komôr, špecializovaných inštitúcií, atď.) ale aj regionálne pôsobiaci súkromní poskytovatelia služieb v cestovnom ruchu (napr. majitelia alebo manažéri veľkých hotelových komplexov). Výstupom regionálneho procesu bola stratégia rozvoja cestovného ruchu s dohodnutými prioritami a konkrétne rozvojové projekty zahŕňajúce viaceré zúčastnené obce a inštitúcie zasahujúce celý región.

### **Prepájanie medzi regionálnym a miestnymi procesmi**

V priebehu celého procesu bolo dôležité prepájať uvažovanie a plánovanie na regionálnej úrovni s paralelnými aktivitami v jednotlivých obciach a opačne. Regionálny proces sa realizoval v miernom predstihu pred miestnymi. Na prepájanie rozmyšľania slúžili návštevy členovia regionálnych projektových tímov (RPT) na stretnutiach MPT a hlavne na koordinačnom stretnutí MPT. Po ukončení regionálneho procesu bola plánovaná prezentácia výsledkov na záverečných konferenciách vo všetkých piatich zúčastnených obciach.

## **PRÍLOHA 1: KOMPETENCIE FACILITÁTORA**

Asi najviac precízne spracovaný zoznam štandardov má IAF (Medzinárodná asociácia facilitátorov) <sup>38</sup>. Na spracovaní Rámca pre kompetencie (v dokumente Foundational Facilitator Competences) z roku 2003 sa v priebehu mnohých rokov podieľali stovky facilitátorov. V dnešnej podobe slúži ako podkladová osnova pre certifikáciu. Kompetencie uvedené v dokumente tvoria základné zručnosti, vedomosti a konanie, ktorých zvládanie musia preukázať kandidáti na pozíciu. U kandidátov ich vyhodnocujú profesionálni posudzovatelia a certifikát možno získať len splnením všetkých náležitostí.

Skúste odhadnúť, či by ste prípadne spĺňali požadované kritériá.

### **ZÁKLADNÉ KOMPETENCIE FACILITÁTORA**

#### **A. Schopnosť vytvárať kolaboratívne vzťahy s klientmi**

1. Schopnosť rozvíjať pracovné partnerstvá
  - \* Klarifikovať vzájomné záväzky
  - \* Rozvíjať konsenzus o úlohách, výstupoch, rolách a zodpovednosti
  - \* Preukázať spoločné hodnoty a procesy, napríklad v ko-facilitácii
2. Design a prispôsobenie aplikácií v záujme uspokojiť potreby klienta
  - \* Analyzovať organizačné prostredie
  - \* Diagnostikovať potreby klienta
  - \* Vytvárať vhodné dizajny určené na dosiahnutie zamýšľaných výstupov
  - \* Redefinovať kvalitu výstupov spoločne s klientom
3. Efektívne riadiť aktivity zložené z opakovaných sérií mítingov
  - \* Dosahovať zmluvy s klientom ohľadom rozsahu práce a výstupov
  - \* Vytvoriť plán udalostí
  - \* Úspešne realizovať aktivity
  - \* Vyhodnocovať spokojnosť klienta vo všetkých fázach projektu

#### **B. Plánovať príslušnú skupinu procesov**

1. Vyberať jasné metódy a postupy, ktoré:
  - \* Podporujú otvorenú účasť s rešpektovaním kultúry klienta, jeho normy a rozmanitosť účastníkov
  - \* Zapojujú účastníkov pestrú varietou štýlov učenia a myslenia
  - \* Dosahujú vysokú kvalitu produktu / výstupu, ktorý zodpovedá potrebám klienta
2. Pripravovať čas a priestor v záujme podpory skupinových procesov
  - \* Zabezpečiť vhodný fyzický priestor na podporu účelu stretnutia
  - \* Plánovať efektívne využitie času
  - \* Poskytnúť účinnú atmosféru a klímu pre sedenia

#### **C. Vytvárať a udržiavať participatívne prostredie**

1. Demonštrovať efektívnu participatívne medziľudské komunikačné schopnosti

---

<sup>38</sup> IAF <sup>TM</sup> 2003 , [www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org)

- \* Používať rozmanité participatívne procesy
- \* Preukázať efektívne zručnosti verbálnej komunikácie
- \* Rozvíjať vzťah (rapport) s účastníkmi
- \* Praktizovať aktívne počúvanie
- \* Ukázať schopnosť monitorovať a poskytovať spätnú väzbu pre účastníkov

## 2. Ctiť si a byť si vedomý momentov rozmanitosti (diverzity)

- \* Vytvárať možnosti pre všetkých účastníkov, aby mali prospech z rôznorodosti v skupine
- \* Kultivovať kultúrne povedomie a citlivosť

## 3. Riadiť skupinové konflikty

- \* Pomáhať jednotlivcom identifikovať a zbavovať sa vlastných neodôvodnených predpokladov
- \* Rozpoznávať konflikt a jeho úlohu v skupinovom učení / zrelosti
- \* Zabezpečiť bezpečné prostredie, aby sa konflikt mohol vyjať
- \* Zvládať nekonštruktívne správanie skupiny
- \* Podporovať skupinu prostredníctvom riešenia konfliktov

## 4. Evokovať skupinovú tvorivosť

- \* Podnecovať účastníkov všetkých štýlov učenia a myslenia
- \* Stimulovať tvorivé myslenie
- \* Akceptovať všetky nápady
- \* Používať prístupy, ktoré najlepšie vyhovujú potrebám a schopnostiam skupiny
- \* Stimulovať a využívať skupinovú energiu

# D. Sprevádzať skupiny k dosiahnutiu vhodných a užitočných výstupov

## 1. Sprevádzať skupiny za pomoci jasných postupov a metód

- \* Vyjasniť kontext stretnutia
- \* Aktívne počúvať, pýtať sa a sumarizovať prejavy zmyslu v skupine
- \* Poznávať smerovanie a presmerovať úlohu
- \* Riadiť procesy malých a veľkých skupín

## 2. Facilitovať povedomie skupiny o vlastnej úlohe

- \* Variovať tempo činnosti podľa potrieb skupiny
- \* Identifikovať informácie o potrebách skupiny, a vyvodiť z týchto údajov poznatky o skupine
- \* Pomôcť skupine syntetizovať vzorce, trendy, korene príčin a rámce pre akcie
- \* Asistovať skupine v reflexii vlastnej skúsenosti

## 3. Sprevádzať skupiny ku konsenzu a žiaducim výstupkom

- \* Používať rôzne prístupy k dosiahnutiu konsenzu skupiny
- \* Používať rôzne prístupy k splneniu cieľa skupiny
- \* Prispôbiť procesy v závislosti od situácie a potrieb skupiny
- \* Vyhodnotiť a komunikovať pokrok skupiny
- \* vedieť podporiť úplné dotiahnutie úlohy

# E. Rozvíjať a udržiavať profesionálne znalosti

## 1. Udržiavať vedomostnú základňu

- \* Rozvíjať vedomosti v riadení, v organizačných systémoch a vývoji, vývoji skupiny, psychológie a riešenia konfliktov



- \* Porozumieť dynamike zmien
- \* Rozumieť teóriám učenia a myslenia

2. Poznať širokú varietu facilitačných metód

- \* Porozumieť riešenia problémov a modelom rozhodovania
- \* Porozumieť variete rôznych metód a techník
- \* Poznať dôsledky zneužitia skupinových metód
- \* Rozlišovať proces od úloh a obsahu
- \* Učiť sa nové postupy, metódy & modely na podporu meniacich sa / novo vznikajúcich potrieb klienta

3. Udržiavať profesionálne postavenie

- \* Zapájať sa do neustále prebiehajúceho štúdia a učenia, ktoré sa týka tejto špecializácie
- \* Neustále získavať vedomosti a o nové informácie v našej profesii
- \* Praktizovať reflexiu a učenie
- \* Vytvorte osobné profesionálne znalosti a siete
- \* Udržiavať si certifikáciu

## **F. Modelovať pozitívny profesionálny prístup**

1. Praktizovať seba- hodnotenie a seba- uvedomovanie

- \* Reflektovať vlastné správanie a výstupy
- \* Udržiavať zhodu medzi akciami a osobnými a profesionálnymi hodnotami
- \* Meniť osobné správanie / štýl, aby odrážal potreby skupiny
- \* kultivovať pochopenie vlastných hodnôt a ich potenciálny vplyv na prácu s klientmi

2. Konat' s integritou

- \* Preukázať vieru v skupinu a jej možnosti
- \* Uchopovať situácie s autenticnosťou a prejavovať pozitívny prístup
- \* Opisovať ako situáciu vníma facilitátor a umožniť prejsť rôzne názory v skupine
- \* Modelovať profesionálne hranice a hranice profesijnej etiky (ako je to popísané v etickom kódexe)

3. Veriť potenciálu skupiny a modelovať neutralitu

- \* Vyzdvihovať múdrosť skupiny
- \* Povzbudzovať dôveru v kapacitu a skúsenosť ostatných
- \* Byť citlivý a neovplyvňovať obsah výstupov skupiny
- \* Udržiavať si objektívny, neobraňujúci, neposudzujúci postoj

## **PRÍLOHA 2: SLOVNÍČEK SKRATIEK, ŠPECIFICKÝCH A SLANGOVÝCH VÝRAZOV UŽÍVANÝCH KOMUNITOU FACILITÁTOROV**

*Komunita ľudí, ktorí sa pohybujú vo svete facilitácie, procesovej pomoci a v rozhodovaní skupín či v prostredí občianskej participácie, si vytvára svoj špecifický jazyk, slangové výrazy a vlastné skratky. Väčšina z nich pochádza z americkej angličtiny, ale aj v slovenčine sa začína vynárať nový slovník, nevelmi zrozumiteľný ľuďom, ktorí sa nepohybujú vo svete facilitácie. Preto sme vybrali najčastejšie používané skratky a zvraty s podávame ich stručné vysvetlenie. Niektoré zo skratiek majú i kontexte facilitácie viacero vysvetlení. Tam uvádzame viacero možných vysvetlení tej istej skratky alebo výrazu.*

### **A**

„**Ad hoc**“ skupina – krátkodobá, na istý účel vytvorená skupina, napríklad pri neplánovanej potrebe rýchlo rozhodnúť

**ADDIE model** (analyze-design-develop-implement- evaluate). Model dizajnovania systémov inštrukcie nazvaný podľa Daniela Schneidera. Pri dizajnovaní systémov inštrukcie treba podľa neho postupovať v sekvencii krokov, ktoré využívajú nástroje pre analýzu- dizajnovanie cieľov, metód a scenárov- ich rozvoja- implementovania. V každej fáze tejto sekvencie sa treba vracť k evaluácii príslušného kroku.

**Adhokracia** – organizačný prístup, ktorý vyzdvihuje pružnosť v riadení a meniaci sa prístup v špecifických okolnostiach. Princípy, ktoré sú viac dané kontextom, než stabilnými pravidlami. Adhokracia sa uvádza ako príklad horizontálneho modelu riadenia, protikladného prístupu voči „byrokrácii“ a protiklad organizácií, ktoré uznávajú vertikálne modely (napr. Ford Model Company bol známy hierarchiou so 17 úrovňami riadenia) Niektoré z firiem (napr. VISA), pripisujú svoj úspech práve adhokratickej firemnej filozofii.

**ADR** (alternative dispute resolution). Alternatívne spôsoby riešenia sporov, ktoré sa uskutočňujú mimo súd. Spravidla sa o nimi rozumejú procesy ako arbitrácia, mediácia, skoré neutrálne ohodnotenie sporu, či zmierovanie.

**Affinity diagram**- Schémy spriaznenosti. Metodika Japonca Jiro Kawakita zameraná na preskupovanie položiek do podskupín tak, aby nový pohľad umožnil problémy vidieť po novom.

**Agilita (agility)** – pretrvávajúci a nekončiaci stav inovácie, neoddelené prepojenie produktu a procesu vývoja, ktoré umožňuje kompetitívnu výhodu organizačného subjektu, ktorý sa správa týmto spôsobom.

**AI** - 1. Appreciative inquiry - oceňujúce dopytovanie sa. Prístup k tréningom, konzultáciám a zmenám, ktorý je protiváhou prístupov „problem solving“, stavia na pozitívnom potenciáli a interných prednostiach subjektu, ktorý prechádza zmenou. Prístup Appreciative Inquiry je charakterizovaný piatimi hlavnými myšlienkami: 1) zabraňuje diskusii, ktorá sa orientuje len na problémy 2) zameriava sa na narratívne hľadanie 3) zdôrazňuje pozitívne predhodnocovanie minulosti 4) hľadá spoločné konštruovanie alternatív budúceho vývoja 5) opätovne napráva identity a vzťahy účastníkov.

2. Appraisal Interview – hodnotiaci rozhovor.

## B

**BarCamp** – konferenčný formát s veľmi neplánovanou a decentralizovanou štruktúrou, kde zvolávatelia navrhnu len základný rámec. Samotní účastníci ponúknu a zrealizujú témy workshopu a vyberú najvhodnejšiu podobu a časový rozsah pre ich prezentovanie a diskutovanie.

**Barn raising method** (metóda stavania stodol)- postup pri organizovaní skupinovej práce, ktorý vychádza z komunitných tradícií z 18/19 storočia na americkom vidieku a dodnes sa uchováva v niektorých komunitách Amishov a Mennoitov. Na práce veľkého rozsahu (akou bolo napríklad stavanie stodoly) vznikla v komunite dohoda, že všetci jej členovia na 1-2 dni opustili svoje každodenné práce a s účinnou pomocou všetkých rekordne rýchlo vystavali veľkú stodolu, ktorú by jedna rodina sama nikdy nebola schopná postaviť. Pre naplánovanie sústredenia organizačnej kapacity na jedno miesto v tom istom čase sa používa pojem „barn raising“.

**BER - bit error ratio** (niekedy tiež **bit error rate**)- miera chybovosti v komunikácii. Termín, ktorý pochádza z telekomunikačného kontextu hovorí o podiele chybných informácií (bitov) na celkovej prenesenej sume informácií v komunikácii. Vo facilitačnom kontexte (hlavne v e-moderácii) môže označovať ukazovateľ nakoľko sa darí dorozumieť sa v snahe o čo najmenší počet nedorozumení a chybovosti v prenesených správach.

**Brainstorming** – (doslovný preklad „búrka mozgov“) tradičná metóda zameraná na rozširovanie nápadov a tvorivosť, kde sa podľa pravidiel skupina snaží vytvoriť čo najviac rôznorodých návrhov riešenia

**Brainwriting** – verzie brainstormingu, ktoré využívajú zapisovanie nápadov namiesto ich hromadenia v priamej skupinovej diskusii.

## C

**CBO – Community Based Organization.** (Komunitná organizácia. ) Niekedy sa podobnoulogickou skratiek označujú aj iné špecifické typy neziskových organizácií napr. **FBO (Faith Based Organization)**- organizácia vychádzajúca z hodnôt viery), **IBO (Information Based Organization)**- organizácia ktorá je postavená na informáciách),

**CSO – 1/ Community support organization** sprostredkujúce organizácie, ktoré posilňujú schopnosť komunity riešiť vlastné problémy. Budujú kapacitu komunity, podobným spôsobom, ako keď konzultačné organizácie pomáhajú firmám.

2/ Civil society organization – organizácia občianskej spoločnosti (t.j. nezisková mimovládna organizácia)

**CBA - 1/ cost-benefit analysis** (analýza zdrojov a prínosov) – porovnanie prínosov navrhovaných alternatív voči potrebným nákladom. Výsledkom metódy je odporúčenie najvhodnejšej alternatívy. Uvádza sa kalkulácia buď rozdielu medzi súčasnou hodnotou výstupov (B) a súčasnou hodnotou zdrojov (C) = B-C alebo sa kalkuluje pomer medzi súčasnou hodnotou výstupov (B) a súčasnou hodnotou zdrojov (C), kde platí, že projekt je najviac prínosný, ak ukazovateľ (väčší ako 1) má čo najväčšiu kladnú hodnotu.

2/ **consensus building approach** (prístup zameraný na dosahovanie konsenzu) prístup, ktorý pod týmto názvom pôvodne spopularizoval Larry Susskind, neskôr sa výrazne rozšíril a označuje širokú paletu nenásilných techník dosahovania dohody

**CEA - cost-effectiveness analysis** (analýza efektivity zdrojov), v tomto prístupe vychádzame z určenia jedného prioritného cieľa alebo akcie a pri porovnaní alternatív hľadáme ako možno tento cieľ dosiahnuť čo najlacnejšie. (Ukazovateľom je napríklad: počet zaškolených detí, ošetrovaných pacientov v zdravotníckom zariadení a pod.)

**CEP - Candidate Evaluation Panel** (občianske panely na hodnotenie kandidátov) jednorazový nástroj, ktorým panel zostavený z občanov uskutoční rozhovory s kandidátmi a po diskusii

ohodnotí a vyberie najvhodnejšieho zástupcu napríklad do funkcie zákonných zástupcov občanov v niejakom krátkodobom verejnom spore.

**Choice Work** – práca na voľbe. Termín “Choice work” zaviedli Kettering Foundation and Viewpoint Learning, ktoré sa venovali deliberačným fóram. V zvažujúcich diskusióch vedú účastníkov k riešeniu dilem, v ktorých sú občania postavení pred situáciu, že musia urobiť voľbu nejakého riešenia, ktoré asi prinesie určité výhody na úkor nejakých nutných nevýhod. Pri každej voľbe sa hovorí nie len o tom, čo riešenie prinesie, ale aj čo je jeho nutný dopad.

**Change Facilitation – facilitácia zmeny.** Pojem, ktorým sa zvyknú označovať facilitácie vyššieho rádu, keď ide o dlhodobé procesy ovplyvnenia sociálneho rozvoja alebo zásadných zmien v komunite alebo organizácii.

**Collective memory** - kolektívna pamäť. Niekedy sa týmto pojmom označuje záznam na flipcharte. Vo facilitačnom kontexte sa ňou rozumejú postupy, ktoré skupine umožňujú vychádzať zo spoločného záznamu údajov, s ktorými sa pracuje. Napríklad pri používaní zápisu na flipchart, na rozdiel od toho keď jednotlivец vypracováva individuálny, skupinou nekontrolovaný záznam diskusie, vidia všetci v rovnakom čase, čo je zachytené ako údaj, môžu sa vyjadrovať k rovnakým otázkam, môžu opraviť to, čo nie je zachytené v súlade s tým, čo a ako bolo povedané.

**Contextual inquiry** – Metóda usporiadania údajov vzhľadom na kontext budúcich potrieb užívateľa, toho kto bude výsledky týchto údajov používať

**Conversation café** – konverzačná kaviareň. Veľmi jednoduchý formát verejnej diskusie, ktorého autorstvo sa pripisuje Ronaldovi Grossovi. Vo verejne prístupnom priestore (napríklad kaviarni) sa v ohlásenom čase na 1.5 hodiny uskutoční diskusia, na ktorej sa môže zúčastniť, ktokoľvek kot prejaví záujem. Na diskusii nie je ohraničený počet diskutujúcich, téma ani pravidlá. Tému môže a nemusí ju uviesť pozvaný hosť.

**CoP – Komunity praxe** (Communities of practice), niekedy sa im hovorí aj CoE- Centrá excelentnosti (Centers of Excellence). Tím ľudí alebo inštitúcií súčasných či bývalých spolupracovníkov a ich inštitúcií, producentov či užívateľov nápadov a pracovných postupov, ktorí sa združujú do fyzických či virtuálnych sietí, aby prostredníctvom kooperácie a uplatnenia, či replikácie najlepšej praxe, účinnejšie zvyšovali kvalitu a rozširovali svoje výstupy vlastnej praxe.

**CPA - critical path analysis.** (Kritická Analýza Procesu.) Niekedy je označovaná aj ako **CPM-Critical Path Method.** (Metóda kritickej cesty.) Používa sa napríklad v projektovom plánovaní.

**CMA - cost-minimize analysis** (Analýza minimalizovania zdrojov) Pre tejto metóde sa merajú len vstupy a nemerajú sa výstupy, používa sa napríklad pri programovom rozdeľovaní zdrojov.

**Collective intelligence** – Kolektívna inteligencia. Využívanie kapacity sieťovania, spoločného uvažovania a vzájomného kognitívneho obohacovania menšej či väčšej skupiny ľudí. Kolektívna inteligencia umožňuje dospieť k riešeniam, ktoré individuálny prístup neumožňuje. Niekedy sa používa aj pojem **co-intelligence** (co-inteligencia)

**Common Ground** prístup (prístup postavený na hľadaní spoločného základu). Metóda pri riešení verejných sporov (Search for Common Ground, [www.sfcg.org](http://www.sfcg.org))

**Common Ground Media** uses communication mediums such as radio, TV, film, print and Internet to facilitate transforming conflict into cooperative action. The aim is to show that contentious problems can be examined in ways that inform and entertain, while promoting the search for solutions. (Search for Common Ground, [www.sfcg.org](http://www.sfcg.org))

**Crowdsourcing** – využívanie prístupu “open source”, kde sa najčastejšie vďaka internetovým sieťam do riešenia úloh zapájajú veľké (niekedy aj desaťtisícové skupiny ľudí)

**CSCW - computer supported cooperative work** (spolupráca podporovaná využívaním počítačov) – systém činností, ktoré pre spoluprácu a koordináciu využívajú počítačové programy v rôznych časových a priestorových podmienkach.

**CUA - cost utility analysis** (analýza užitočnosti nákladov) – je verziou CBA, pričom v analýze užitočnosti nákladov sa výstupy merajú vo forme užitočnosti. Parametre úžitku sa môžu merať napríklad podľa vopred zadefinovanej posudzovacej stupnice

**Cycle Time (časový cyklus)** – metóda, ktorá sa snaží odhadnúť alebo vypočítať časovú náročnosť jednotlivých fáz projektu od začiatku do konca, započítať do nich aj náročnosť aktivít, prestoje alebo možné omeškania, nutné transformácie, a možné zmeny v poradí realizácie aktivít. Niekedy sa označuje aj ako “Cycle Time Analysis”, “Process Cycle Time” alebo “Process Lead Time.

## D

**DDM- Dialectic decision making** (alebo aj Sokratovská metóda)

**Delfská metóda** – je prognostická metóda mapovania a zostavovania najlepších riešení zo strany odborníkov. Facilitátor (najčastejšie prostredníctvom položenej otázky alebo dotazníka) zapojí do diskusie expertov, ktorí spolu priamo nekomunikujú. Ich návrhy zhrnie a opätovne im ich predloží na komentovanie. Celý proces sa opakuje, kým sa experti dostatočne nepriblížia alebo nezhodnú na nejakej variante odporúčaní.

**Devil’s advocate** – Diablov advokát – metóda, v ktorej člen tímu, alebo celá skupina na základe facilitovanej diskusie cielene oponuje nejaký návrh, kritizuje ho zo všetkých strán a do návrhov riešenia problému sa dostávajú len nápady, ktoré argumentačne obstáli aj v tejto tvrdej paľbe.

**Divergentné metódy** – rozširujúce metódy.

**DMAIC** – skratka pre sekvenčný päťkrokový model pri diskusii skupiny o plánovaní skvalitnenia, projektu, produktu alebo služby. Začiatkové písmená reprezentujú postupnosť činností “Define”, “Measure”, “Analyze”, “Improve”, a “Control”. (teda definuj, zmeraj, analyzuj, vylepši a skontroluj) Niekedy sa pridáva ešte jedna fáza – Validizuj (over platnosť zmeny) používa sa skratka **DMAICV**.

**Deliberačné forum-** metóda verejného zvažovania. V rámci diskusných fór občania v diskusii vedenej facilitátormi zvažujú možné 3-4 alternatívy (scenáre) riešenia problému.

## E

**EMS - electronic meeting system** (elektronický systém porád) procesové aplikácie, ktoré pomáhajú interakcii a zdieľaniu informácií počas porád

**Encounter groups** – skupiny stretnutia zamerané na osobnostný rozvoj, zvyšovanie vnímavosti v medziľudských vzťahoch, zvyšovanie radosti zo života.

**E-tivities** – „e-tivity“, neologizmus, ktorý vytvorila Gilly Salmon v rovnomennej knižke na označenie rámcov pre aktívne a interaktívne učenie skupín, ktoré sa uskutočňuje prostredníctvom dištančnej komunikácie zainteresovaných skupín v rámci e-learningu.

**ETE - Estimate-Talk-Estimate** - teda Metóda „odhadni-diskutuj o tom-znova to odhadni“ je rýchlejšou verziou Delfskej metódy zameranej na vypracovanie expérnych odhadov, kde sa cyklus individuálnych nápadov, výmeny skúsenosti a obohatenia individuálnych nápadov – na rozdiel od tradičnej Delfskej metódy- odohrá len raz.



## F

**FAST** – skratka pre "**Facilitated Application Specification Technique.**" Metodológia, ktorú Gary Rush vyvinul od roku 1983 tak, že systémy facilitácie JAD, používané v organizovaní počítačových dát, obohatil o prvky zvládania skupinovej dynamiky. Následne túto metodológiu ešte viac inovoval do systému pod názvom *FoCuSeD*.<sup>TM</sup>

**FEC - forward error correction** (korekcia chýb v odchádzajúcej správe) je pojem pochádzajúci z informačnej teórie. Označuje systém, ktorý sa snaží o kontrolu správnosti vysielanej a prenášanej správy. Najčastejšie sa správnosť zabezpečuje dodaním nadbytočnej (redundantnej) informácie, ktorej sa hovorí kód korekcie chýb (error correction code). Táto dotatočná informácia umožňuje prijímateľovi do určitej miery korigovať chyby. Facilitátori v e-moderácii povzbudzujú účastníkov diskusie, aby zabudovali mechanizmy FEC do dizajnu elektronickej konverzácie.

**Feedback** – spätná väzba.

**Fishbone diagram** – "**metóda rybacej kosti**"- analytický nástroj, ktorým sa snažíme identifikovať a usporiadať do schémy príčiny a následky nejakého javu. Schéma, ktorú vytvoril Japonec Kaoru Ishikawa, pripomína kostru ryby, odtiaľ pochádza jej názov. Niekedy sa jej hovorí aj "diagram príčin a následkov".

**„Flip-chart“** (tiež „flipčart“) skladacia tabuľa s baliacim papierom, na ktorú fixkami píše tréneri a účastníci, niekedy sa označuje skratkou FC.

**Flowchart** - Schéma postupnosti. Schéma, ktorá veľmi názorným spôsobom (s množstvom obrazových symbolov, piktogramov, zrozumiteľných obrázkov a skratiek) zobrazuje postupnosť nejakých úloh alebo úkonov. Ak sa hovorí len o potrebnej práci, zvykne sa používať pojem **workflow diagram**.

**Foo Camp** – "**šmejdivý tábor**" formát konferencie, ktorý je absolútne participatívny, tvorený účastníkmi s právom meniť a prepisovať programa ciele za chodu (niekedy sa im hovorí aj "**mash-up camp**" ("**mišmašový tábor**"). Názov pochádza od jedného z guruov hnutia open source Íra Tima O’Railey-ho. Tradícia takýchto neplánovaných konferencií vyšla z komunity hackerov, ktorí si a takýchto stretnutiach neformálne vymieňali skúsenosti. Z tohto formátu neskôr vychádzali ďalšie podobné formáty decentralizovaných konferencií ako **Unconference** ("**nekonferencia**"), **Relaxcon** ("**uvolnený convent**"), **Open Space**, **BarCamp**...

**Fokusová skupina** – kvalitatívna výskumná metóda, ktorá využíva sfacilitovanú diskusiu starostlivo vybranej malej vzorky 7- 15 ľudí, ktorí sú vybratí tak, aby reprezentovali cieľovú skupinu.

**FTA - fault tree analysis**. Chybové diagramy. Schémy, ktoré zozbierajú možné príčiny zlyhania alebo chyby a potom ich organizujú do príčinných súvislostí.

**FTF** – face-to face . Tvárou v tvár. Označenie skupinových situácií, kde sa diskusia odohráva priamo, tak, že sa účastníci rozprávajú zoči-voči, bez sprostredkovania technikou.

## G

**Gantt chart** – **Gantt-ova schéma**. Plánovací nástroj projektu, ktorý ukazuje postupnosť úloh v projekte. Schéma je rozpracovaná do tabuľky, ktorá jasne ukazuje časovú náročnosť jednotlivých úloh a možnosť ich zlučovania, paralelného vykonávania, zmeny poradia. Niekedy sa obohacuje aj o vyčíslenie finančných a personálnych zdrojov v jednotlivých úsekoch.

**Grafická facilitácia** – facilitačný prístup, ktorý využíva priebežnú reflexiu skupinovej diskusie pomocou kreslenia, zachytávania piktogramov, schém, obrázkov, ktoré umožňujú lepšie porozumieť o čom je prebiehajúca diskusia a zapamätať si podstatné myšlienky do budúcnosti.

**Groan Zone** – šedá, nejasná zóna. Väčšinou nevyhnutná fáza skupinovej diskusie medzi divergentnou a konvergentnou fázou v zvažovaní problému. Spravidla vyzerá ako chaos, nečíta-



teľná zmes myšlienok, ktoré niektorých členov zneisťuje a iným pomáha pozrieť sa na problém inak.

**Groupthink**- skupinové vybočenie. Chyba, ktorej sa dopúšťa skupina v diskusii, ak jej príliš dobré vzťahy, shaha chrániť sa navzájom a prílišná kohézia, znemožňujú vnútornú kritiku a sebareflexiu na základe kritickeho odstupu.

**Groupware** – typ softvéru, ktorý je špeciálne zameraný na podporu tých činností skupín, ktoré sa venujú spoločnej práci a jej koordinácii vo virtuálnom priestore, tzv. činnostiam CSCW (napríklad virtuálnym kalendárom, virtuálne zdieľaným knižniciam, možnostiam pre virtuálne audio a video-konferencie a podobne.)

**GSS - group support systems** (systémy na podporu skupiny)- sada softvérových nástrojov, ktoré umožňujú facilitovanú diskusiu vo veľkých systémoch, kde komunikácia prebieha nepriamo, prostredníctvom elektronických sietí (tieto programy využívajú napríklad veľké firmy pri svojom strategickom plánovaní)

## I

**IAF - International Association of Facilitators** – najväčšia medzinárodná asociácia facilitátorov, ktorá združuje vyše 1500 facilitačných organizácií a jednotlivcov z viac ako 60 krajín. Asociácia Existuje od roku 1989 (s pôvodným názvom skupiny ICA, ktoré sa od roku 1994 premenovali na IFA)

**IAP2** – International Association of Public Participation - najväčšia asociácia združujúca konzultantov a trénerov oblasti praxe občianskej participácie.

**ID - influence diagram** – diagram vplyvov je kompaktné grafické a matematické zobrazenie rozhodovacej situácie s pokusom vyjadriť vzťahy medzi možnostami aj merateľné hodnoty možných výstupov. Niekedy ide len o intuitívne zachytenie vzájomného vplyvu hlavných faktorov pri rozhodovaní . Na rozdiel od rozhodovacích stromov, v ktorých dochádza k exponenciálnemu rozširovaniu sa všetkých možností, v diagrame vplyvov nás zaujímajú vzájomné väzby niekoľkých sledovaných charakteristík.

**Ideation** – ideácia je proces formovania a vzťahovania nápadov. Pojem je vytvorený kombináciou slov „idea“ a „generation“ (teda nápad a produkovanie). Niekedy používa alternatívne s pojmom brainstormovanie.

**Impass**- zablokovanie diskusie. Situácie, v ktorých majú členovia skupiny pocit, že sa zasekli a nemajú možnosť pohnúť sa ktorýmkoľvek smerom.

**Idea Bank** – banka nápadov, jedna z verzií brainwritingu, keď nápady nekolujú, ale zhromažďujú sa na jednom mieste.

## J

**JAD** – skratka pre "**Joint Application Design**". Dizajn pre spoločné uplatnenie. Softvérové postupy, ktoré v roku 1977 vytvorili Chuck Morris a Tony Crawford z IBM, na to aby v prostredí počítačových systémov efektívne organizovali dáta. Neskôr sa tieto princípy začali používať aj pre facilitáciu dát mimo elektronických systémov.

**Joint group** – skupinová práca.

**Joint powers** – (doslovný preklad je spoločné sily). Dohoda o spoločnom presadzovaní záujmov. Cílené úsilie organizácií (napríklad verejných agentúr alebo firiem) spoločnými silami presadzovať istý záujem. Tento záujem sa obyčajne pretaví do spoločne definovaného účelu v písomnom dokumente, ktorý je potom východiskom pre spoločnú činnosť.

## K

**KASV** – skratka pre Knowledge-Attitudes-Skills-Values (teda Poznanie-Spôsobilosti-Postoje-Hodnoty). Model, ktorým CH.Hogan vysvetľuje štyri kľúčové zložky, ktorými je potrebné pracovať ak chceme dosiahnuť prenos facilitovaného učenia sa do pracovnej praxe

**Katalyzátor** – sprostredkujúci činiteľ, ktorý umožňuje spustenie procesov, vo facilitácii a vzdelávaní sa ním označujú activity, ktoré umožňujú spustiť, rozhávať žiaduce activity. Niektoré firmy nimi označujú špecifický postup pre kreovanie, zdieľanie a riadenie tvorivých nápadov v skupine.

**KM** – (Knowledge Management). Riadenie poznania. Koncept, ktorý vychádza z predpokladu, že poznanie sa dosahuje organizovaním, štruktúrovaním informácií v organizácii a pre naplnenie organizačných cieľov je nutná cielená riadiaca činnosť, ktorá identifikuje, možné a požadované vedomosti (ako aktíva organizácie), plánuje a kontroluje procesy, ktoré umožňujú využívať tento typ aktív.

**Koalícia:** dočasná aliancia frakcií, strán, atď. vytvorená za nejakým účelom; mobilizuje jednotlivcov a skupiny, a tak vplýva výsledok.

„**Ko-facilitátor**“ – druhý facilitátor v tíme, ten, ktorý nemá hlavnú zodpovednosť.

**Kolaborácia** – najtesnejšia podoba spolupráce. Koalboráciu charakterizujú dlhodobé a hlbšie vzťahy. Partneri vytvárajú novú organizačnú formalizovanú štruktúru, v ktorej sa jednotlivé organizácie plne zaväzujú k plneniu spoločného posolania. Takéto vzťahy si vyžadujú dôkladné plánovanie a dobre prepracované komunikačné kanály na všetkých úrovniach.

**Konvergentné metódy** – postupy pri rozhodovaní, ktoré zužujú (selektujú) množstvo alternative alebo návrhov pre riešenie porstupu

**Kooperácia**- spolupráca. Spoločná práca v snahe dosiahnuť výsledok. Situácia, v ktorej spoločné činnosti charakterizujú krátkodobé neformálne vzťahy, ktoré existujú bez akéhokoľvek zadefinovaného posolania, štruktúry alebo plánovania. Kooperujúci partneri sa navzájom informujú o téme, ktorej sa spoločne venujú, ale každá organizácia si pritom udržiava a chráni vlastnú autoritu a zdroje a rozhoduje o nich nezávisle od ostatných.

**Koordinácia** – vzájomné pripôsobovanie a zladzovanie aktivít. Od kooperácie sa mierou formalizácie vzťahov. Koordinácia si vyžaduje istú mieru plánovania a rozdelenie úloh, otvára komunikačné kanály medzi organizáciami. Aj keď možnosť nezávisle rozhodovať naďalej spočíva na jednotlivých organizáciách, partneri sú nútení vo väčšej miere (ako v prípade sieťovania alebo len kooperácie prispôbovať sa navzájom v záujme spoločného plánovania a realizácie dohodnutých programov. Partneri spájajú dohromady a zdieľajú zdroje, odmena podľa dohodnutých pravidiel.

**Komisia:** orgán s autoritou plánovať, analyzovať alebo uskutočňovať určité kroky alebo opatrenia, alebo vziať na seba určité právomoci z poverenia oficiálneho orgánu.

## L

**LC - Learning communities** (učiace sa komunity). Neformálne združenia ľudí, ktoré umožňujú výmenu skúsenosti a obohacovanie sa pri dlhodobých rozvojových projektoch.

**LS – Leadership** (vedenie). Vedenie tímu, organizácie ale aj tréningu.

**LF – Lead facilitator** (vedúci facilitator.) Hlavný facilitátor.

## M

**MAPS** – materials-agenda-people-space (teda: materiály-program stretnutia- ľudia- priestor) štyri hlavné aspekty na ktoré treba myslieť pri príprave porady. Ak sa povie, že na stretnutie treba zabezpečiť „mapy“ (MAPS), znamená to, že treba myslieť na materiály, program, ľudí a miesto stretnutia.

**Maximin** – metóda používaná pri rozhodovaní o alternatívach. Maximin sa používa na výber najlepšej alternatívy. Vyberieme alternatívu, u ktorej aj jej minimálne ohodnotenia sú v porovnaní s hodnotením slabín iných alternatív maximálne. Hodnota celkového výkonu je daná hodnotou jeho najslabšej alternatívy.

**Maximax** - metóda používaná pri rozhodovaní o alternatívach. Vyberieme alternatívu, ktorej maximálne ohodnotenia sú najlepšie aj v porovnaní s najlepšími hodnoteniami (silnými stránkami) iných alternatív.

**Meeting** – stretnutie, porada skupiny ľudí alebo pracovného tímu, plánovaná a organizovaná udalosť

**MCDM** – Multiple criteria decision making. (Rozhodovanie v situácií s mnohými kritériami.) – rozhodovacie situácie, v ktorých nie je v hre len jeden cieľ, ale viacero, často aj protichodných cieľov, ktoré sú vyjadrené rôznymi kritériami (napríklad dosiahnuť najvyššiu možnú kvalitu za najnižšiu možnú cenu ap.)

**MADM - Multiple Attribute Decision Making** (Rozhodovanie voči mnohým atribútom). Typ rozhodovania v situácii, keď sú vopred určené možné alternatívy a dané kritériá, ktorými sa majú posudzovať. Väčšinou sa situácie MADM zobrazujú v tabuľke, kde sú v stĺpcoch uvedené všetky alternatívy a v riadkoch všetky kritériá (prípadne aj ich váhy).

**MMM** – Metóda mentálneho mapovania (mindmapping method)

**Minimax** - (niekedy sa užíva aj výraz minmax) je rozhodovacie pravidlo. Pri rozhodovaní posudzujeme mieru možnej straty alebo nevýhodnosti jednotlivých alternatív a vyberáme tú alternatívu, pri ktorej minimalizujeme maximálnu možnú stratu. T.j. vyhodnotíme alternatívy podľa toho, kde hrozí najväčšia strata a vyberieme riešenie, ktoré môže tejto strate zabrániť alebo ju aspoň minimalizovať.

**Moderation** - moderovanie

**MPM** - Multiple picking-out method. Hlasovacia metóda viacnásobného výberu.

**MUD** – skratka pre Memorizing-Understanding-Learning (Zapamätanie si-Porozumenie-Naučenie sa). Model, ktorým S.Downs vysvetľuje tri kľúčové komponenty a ich postupnosť vo facilitovanom učení sa

## N

**Network** – sieť. Jednotlivci alebo organizácie sformovaní do voľne previazanej skupiny.

## O

**“One text” method** – metóda tvorby dokumentu, keď všetci účastníci začnú pracovať na jednom texte (návrhu) a jednotlivé podskupiny nevytvárajú viacero návrhov, ktoré by medzi sebou súťažili alebo sa vylučovali.

## P

**Pair matrix** – párové matice. Konvergentná metóda pri výbere možnosti pri relatívne vyrovnaných alternatívnych názorových možnostiach skupiny.

**PAR- Participatory Action Research** Participatívny akčný výskum

„**parkovisko**“ - (parking lot) vyhradený veľký papier, spravidla zavesený na bočnej miestnosti, ktorý slúži na zapisovanie námetov a otázok, priamo nesúvisiacich s aktuálnou diskusiou látkou, ktorými sa bude skupina zaoberať neskôr.

**PDCA - The Plan-Do-Check-Act cycle** (cyklus Plánuj- Vykonaj- Skontroluj- Konaj na základe nových údajov) je jednoduchá schéma odporúčaných krokov pri realizácii projektov a uvažovania o pláne vo facilitovaní prípravnej diskusie. Pôvodne sa tejto metóde hovorilo **Shewhartov cyklus** zaistenia kvality (podľa inžiniera Walera A. Shewharta). Po úprave štatistika W. Edwardsa Demminga sa je hovorí tiež **Demmingovo koleso** (podľa schémy zobrazenia postupnosti 4 fáz do kruhovej schémy). Demming neskôr upravil skratku na **PDSA** (aby zdôraznil dôležitosť fázy „štúdia“ namiesto „kontroly“, teda **Plan-Do-Study-Act cycle**)

**PEST** – Politická, ekonomická, sociálna a technická analýza prostredia.

**PERT** – Project Evaluation and Review Technique. Model pre riadenie projektu (alebo programu), ktorá analyzuje úlohy a vzťahy medzi elementami projektu tak, aby bolo možné dopracovať sa k správnym rozhodnutiam.

**Philips 66** – kombinovaná metóda pre štruktúrovanie skupinovej diskusie, kde spravodla 6-členné skupiny diskutujú tak, že každý jej člen má vyradené na svoje vystúpenie 6 min.

**Poka-yoke** - “chybovzdorná poistka”. Pôvodne šlo o japonský výraz pre mechanizmus, ktorý je prevenciou pred škodami, ktoré by mohol spôsobiť zjavne chybný krok. (napr. Automobil pri naštartovaní vypne motor, pokiaľ je zaradená brzda). Preventívne mechanizmy, ktoré sa facilitator snaží zadefinovať v spoločnom plánovaní so skupinou. Pôvodný japonský výraz pre tento jav bol “**Baka-yoke**” (teda “blbovzdorná poistka” alebo “idiotovzdorná poistka”, ale po čase ho autori premenovali na Poka-yoke, pretože sa im zdal korektnenší a v tejto podobe sa zaužíval.)

**PPP – Public participation practitioner.** Praktik pre verejnú participáciu- zhrňujúci názov pre expertov pracujúcich v oblasti facilitovania verejných procesov, či konzultovania pre organizácie, ktoré využívajú postupy verejnej participácie.

**PRA – Participatory Rural Appraisal.** Metóda participatívneho vidieckeho hodnotenia je označenie pre skupinu participatívnych postupov kde sa analýza a hodnotenie rozvoja vykonávajú za účasti samotných nositeľov rozvoja.

**Probortunity** – (slov.preklad v novotvare by asi bol “probložnosť”, teda kombinácia slov problém a možnosť- problem & opportunity). Novotvar, ktorým sa facilitátori snažia prekonať rozpor medzi problémami a možnosťami. Pomenovaný problém (ktorý sa zvykne spájať s niečím negatívnym) interpretujú tak, že ho spájajú so slovom, ktoré skrýva možné pozitívne rozuzlenie – “možnosť” alebo “výzva”. Aj takto sa snažia doviesť skupinu k tomu, aby sa nezľakla problémov, ale hľadali na ne ako na príležitosť pre pozitívnu zmenu.

**Process** – proces. Následná séria úloh, aktivít, rozhodnutí a udalostí, ktorej výsledkom má byť zamýšľaný zámer a dosiahnuté ciele. V súvislosti s procesom sa vo facilitácii hovorí aj o riadení pprocesu, plánovaní procesu, vlastníkoch procesu.

**Pros and Cons** – metóda „Pre a proti“ alebo „Plusy a mínusy“. Technika posudzovania položiek, pri ktorej sa skupina snaží dohodnúť pri každej z posudzovaných položiek, čo sú jej silné a slabé stránky (výhody a nevýhody) a na základe toho vyberá najlepšie hodnotené položky položky, alebo diskutuje o formulovaní kritérií, ktoré im pomôžu posúdiť dané položky.

**Pesudokonsenzus** – falošný konsenzus. Jav, ktorý nastáva najčastejšie vo veľkých skupinách, ktoré majú zvyk prijímať rozhodnutia konsenzom. Členovia skupiny sa pridávajú k možnosti, o ktorej si myslia, že ju zastáva väčšina, aj keď vnútorne nesúhlasia, pretože sa nazdávajú, že by svojím vetovaním rozhodnutia aj tak nič nez mohli.

## Q

**Q & A sessions** – sedenia štruktúrované tak, aby sa sústreďovali len na otázky a odpovede.

## R

**Recorder** – zaznamenávajúci. Ten, kto má na starosti zaznamenanie diskusie (písomný záznam na flipchart, zápis do počítača, prípadne nahranie vystúpení na diktafón či videokameru a ich prepis.

**Robert's Rules of Order** – (Robert-ove pravidlá) je tradičný súbor pravidiel, z ktorého vychádzali pri svojom rozhodovaní parlamentné procedúry a neskôr aj veľké organizácie, ktoré potrebovali základné pravidlá postupu pre skupiny, ktoré sa majú efektívne a transparentne rozhodovať. Knihu s názvom Pocket Manual of Rules of Order for Deliberative Assemblies pripravil v roku 1876 armádny major (a neskôr brigádny generál) Henry Martyn Robert, ktorý bol nespokojný so spôsobom ako postupovali vtedajší poslanci v Komore reprezentantov.

**Roundtable** – okrúhly stôl s menovite pozvanými účastníkmi, ktorí tvoria uzavretú diskusnú skupinu, facilitovanú facilitátorom.

**RR komunikácia** – Round-robin. Komunikácia, v ktorej sa cyklicky obraciame na partnerov v rovnakom poradí (ako pri rozdávaní kariet hráčom okolo stola). Ide o princíp, ktorý sa využíva napr. pri plánovaní prideľovaní práce u robotov, v sieťovaní, vytváraní databáz, plánovaní poradia športových zápasov. Pôvodný význam bol opačný- išlo o zoskupovanie posielajúcich, ktorých odkaz smeroval na tú istú adresu (ako napríklad pri petíciách.) Vo facilitácii znamená RR princíp, že facilitátor sa postupne do kruhu obracia na jednotlivých účastníkov a po ukončení kruhu začína nový cyklus.

## S

**Semafór** – Technika riadenia diskusie veľkých skupín (čiže 40 ľudí a viac), ktorí majú diskutovať o mnohých komplikovaných bodoch diskusie (napríklad stanovy).

**SWOT analýza** – analýza silných stránok (strengths), slabých stránok (weaknesses), príležitostí (opportunities) a ohrození (threats) alebo trendov. Vo facilitovanej diskusii sa využíva veľmi rôznorodo, najčastejšie pri zostavovaní projektov, organizačných zmenách a strategickom plánovaní.

**Synectics** – Synektika je prístup kreatívneho myslenia v riešení problémov. William J. J. Gordon ju takto pomenoval už pred 50 rokmi. Jeho hlavným nástrojom je objavovanie nových súvislostí a možností riešenia na analógie alebo metafóry. Podľa Gordona tento prístup ...“umožňuje začať dôverovať tomu, čo bolo neznáme a dokázať sa odosobniť sa od toho, čomu sme doteraz verili”.

## T

**Task force**- pracovná skupina zriadená pre konkrétny účel. Stretáva sa kvôli vyriešeniu úlohy a referuje predstaviteľom inštitúcie alebo programu, ktorí ju zriadili. Po ukončení úlohy spravidla prestáva existovať.

**ToP** – technology of Participation- súbor postupov a nástrojov, ktoré možno uplatniť pri využívaní občianskej participácie

**Tree diagram** - stromový diagram. Niekedy sa používa aj označenie “**decision tree model**”. Model je využívaný v rozhodovacej analýze, kde sa graficky zobrazuje vetvenie príčin alebo alternatív, vetvy robrazujú rôzne možnosti a listy na ich konci reprezentujú možné výstupy. V prípade nespojitých výstupov sa hovorí o **classification tree** (klasifikačný strom) v prípade intervalových výstupov sa hovorí o **regression tree** (regresný strom).



## V

**Veto** - mechanizmus vyjadrenia nesúhlasného stanoviska, ktoré blokuje celú voľbu.

**VBD - Voting before discussing** (voľba predchádzajúca diskusiu). Metóda využívaná hlavne pri e-moderácii, kde sa pri rozhodovaní skupiny elektronické hlasovanie využíva ako prvý krok voľby a až po nej nasleduje riadená diskusia.

## W

**Win/win mentality** – mentalita prístupu nenulových hier, ktorá predpokladá, že na to aby sme niečo získali, môžeme v niečom aj ustúpiť a konflikty v diskusiách nemusia vždy skončiť víťazstvom jedného a prehrou druhého, ale môžu skončiť obojstranným pocitom, že obe strany sú spokojné. Nastavenie, ktoré predpokladá pozitívny výsledok a hľadá možnosti spolupráce.

**Webinar** – konferencia alebo seminár, ktorá sa realizuje vo virtuálnom priestore (na webe) v reálnom čase, pričom účastníci sa nachádzajú každý pri svojom počítači, alebo podskupiny z rôznych miest/krajín sa zhromaždia v uzlových miestach napr. každá podskupina v svojej príslušne vybavenej konferenčnej miestnosti.

## Trochu uletené slangové výrazy

*Niektoré z výrazov, ktoré sa občas vyskytnú v slangu facilitátorov nemožno už vôbec považovať za nejaké oficiálne označenie. Ide o nadľahčený a často sebaironizujúci slang, ktorý ani samotní facilitátori nemyslia vážne. Zabávajú sa slovnými hračičkami. Pobavte sa aj vy.*

**Banalýza** - banálna analýza, situácia, keď sa skupina po analyzujúcej diskusii dopracuje k poznaniu, ktoré je plytkejšie, než to, čo vedela pred začiatkom „analýzy“.

**Blamestorming** – (preklad s nadsádzkou „búrka žľče“), opak brainstormingu. Situácia, keď sa skupina nekontrolovane a nekonštruktívne obviňuje. Namiesto hľadania riešenia vzniknutej situácie, s veľkou energiou hľadá vinníka, členovia skupiny produkujú množstvo vzájomných obvinení a to iba zhoršuje napätie a znechutenie v skupine.

**Brainswashing** – (doslovný preklad znamená „vypratíe mozgu“). Brainwashing je spôsob, akým brainstorming vedie facilitátor, čo nepozná mieru.

**Drainstorming**- (voľný preklad „úplné vyhladenie mozgu“). Podľa web stránky mixtionary.com, ktorá sa pohráva so slovnými hračičkami ide o „návštevu natoľko hlúpej porady, že situácia sa stáva skúškou trpezlivosti a výdrže pracovníka. Nekonečné nezmyselné diskusie o nových návrhoch politik a procedúr namiesto toho, aby za ten čas človek niečo urobil...”

**Facipulácia** - (zmiešavanie facilitácie a manipulácie)- neprofesionálne zneužitie facilitácie. Situácia, keď sa facilitator nespráva neutrálne voči obsahu, ale prostredníctvom svojej facilitačnej pozície vedome manipuluje skupinu v diskusii smerom, ktorý považuje za správny alebo výhodný.

**Sprocesovať** – výraz, ktorý si začíbnajú osvovať hlavne úradníci pracujúci v projektoch financovaných z programov EÚ. Sprocesovať znamená uskutočniť všetky povinné vyhláškami dané kroky pre nejaké rozhodnutie v projekte, tak, aby sa dali vykázať ako splnené, ale súčasne neohrozili možnosť, aby výstup vyhovoval hlavne im.



## ODPORÚČANÁ LITERATÚRA V SLOVENČINE A ČEŠTINE

Zatiaľ čo v zahraničí je literatúry k facilitácii (hlavne v angličtine a nemčine) nepreberné množstvo, v slovenčine a češtine sme jej zatiaľ našli minimum. Časť literatúry ešte používa pojem „facilitácia“ v úplne inom kontexte, než ju chápeme my (napríklad ňou označujú spôsob osobného rastu v astrologických rámcach). Takže zoznam literatúry špecificky k tejto téme nebude tak veľký. Knihy sú písané z veľmi rôznorodých východísk. Pokúsili sme sa zaradiť ich do podskupín.

### Facilitačné techniky a nástroje plánovania a rozhodovania skupín

- BAŠTA, A.: *Plánové rozhodovací procesy a jejich systém*. Praha, Academia 1977
- GROS, I.: *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2003,
- PLAMÍNEK, J.: *Řešení problémů a rozhodování, Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Grada Publishing, Praha 2008 (dobrá prehľadová ukážka techník skupinového rozhodovania v manažerskom kontexte)
- POTUČEK, M.: *Manuál prognostických metod*. Praha, Sociologické nakladatelství Slon, 2006, (veľmi kompetentný prehľad metód použiteľných aj pri výskumnej práci s veľkými skupinami)
- SKOŘEPA, M.: *Tváří v tvář nejistotě: Nositel Nobelovy ceny za ekonomii Daniel Kahneman varuje před chybami v každodenním rozhodování*. Ekonom, 2003, 18, 44-47
- SKOŘEPA, M.: Vliv menu na lidské rozhodování, *Československá psychologie*, XLVIII (2), 2004, 136-146.
- WARD, M.: *50 základních manažerských technik*. Management Press, Praha, 1998
- BEDNAŘÍK, A.: *Facilitace. Jak vést skupinová jednání?*, Aisis Kladno, 2007 (publikácia väčšinou zostavená z mierne upravených handoutov, ktoré napísali autori z PDCS a ARK, s.r.o. v rokoch 1994-8)

### Vedenie porád a konferencií v podnikovom a ekonomickom kontexte

- ŠULER, O.: *Jak řídit a vést porady. Testy a cvičení, nejčastější chyby, vhodné techniky a taktiky, efektivní diskuse*. Computer Press, Praha, 2001
- HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing, Praha, 2007 (publikácia zaujímavá hlavne vzhľadom na dôraz na knowledge management a e-learning/e-development)
- FOTR, J., ŠVECOVÁ, L., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H., RICHTER, J.: *Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje*. Express, s.r.o., Praha, 2006, (asi najlepšie spracovaná publikácia k tejto téme zhrňujúca početné publikácie autorov z minulých rokov. Vyše 400 strán praktických inštruktívne písaných opisov techník a nástrojov rozhodovania použiteľných hlavne v podnikovej praxi)
- KEMP, J. M.: *Jak řídit pracovní porady*. Grada Publishing, Praha, 1996.
- NÖLLKE, M.: *Rozhodování- jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. Grada Publishing, Praha, 2003.
- PLAMÍNEK, J.: *Synergický management, vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. ARGO, 2000. (zaujímavý vlastný koncept synergického manažmentu a viacero použitelných techník v riadení skupinových procesov)
- PLAMÍNEK, J.: *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha, 1994.

- VODÁK, J. , KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, Praha, 2007. (Kniha síce nehovorí o facilitácii, ale prístup, akým hovorí metódach podnikového vzdelávania je facilitatívny. Dobre spracované koncepty učiacej sa organizácie, analýzy potrieb a vyhodnocovania vzdelávania )

## Metódy facilitovaného učenia v kontexte participatívnych tréningov

Časť publikácií menej hovorí o tradičných tréningoch a viac o facilitovanom učení . Pre potreby trénerov, ktorí uvažujú skôr o prístupe facilitovaného učenia a facilitácie rozvoja sú asi najviac použiteľné nasledujúce publikácie:

- BEŇO, FRIEDEL, L., SEDLÁČEK, I.: *Modernační metoda. Produktivní komunikace a týmová práce*. Ok Centrum, Praha, 1997.
- VRBA, J., VRBA, J.: *Moderní technologie ve vzdělávání dospělých*. Andragogé, UP Olomouc 2000.

## Kooperatívne plánovanie a zapájanie verejnosti

- Kol.: *Interpretace místního dědictví. Příručka pro plánování a tvorbu prezentací místních zajímavostí*. Nadace Partnerství, Brno, 2004.
- Kol.: *BUDOVANIE KOMUNITY* 1., 2., 3. diel Eseje, case studies, CPN, 1997
- ČERNÁ, P.: *Pomáháme lidem zlepšovat místo, kde žijí*. Nadace VIA, Praha, 2003
- MIKOVÁ K., ONDRUŠEK D.: *Prevenca verejných konfliktov v komunite*. In: Staroňová K., Sičáková-Beblavá E. ed.: *Verejná politika a miestna samospráva: Štyri princípy spravovania, Ústav verejnej politiky Fakulty sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského v Bratislave*, 2006
- MIKOVÁ K., Z. PAULINIOVÁ, L. BRIESTENSKÝ, G. BIANCHI: *Občianska participácia*. CD manuál pre pracovníkov samospráv o účasti verejnosti na veciach verejných, EKS a PDCS, 2003
- MIKOVÁ K., Z. PAULINIOVÁ: *Občianska participácia pre všetkých ľudí, ktorí chcú spolu-rozhodovať o mieste kde žijú*. PDCS, 2001  
(veľmi dobre spracovaných 7 prípadových štúdií, ukazujúcich ako možno uvažovať o účasti verejnosti na rozhodovaní a tiež opísané právne možnosti účasti občanov na rozhodovaní)
- MIKOVÁ K, BIANCHI G.: *Občania a verejné rozhodovanie*. In: Ondrušek a kol.: *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*, PDCS, Bratislava, 2000  
(výborný teoretickejší prehľad rámca pre participáciu)

## Strategické plánovanie

- KAŽMIERSKI, T.-PELCL, P.: *Projektové a strategické plánovanie pre neziskové organizácie*. CpKP, 2003
- BÁRTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Nadace rozvoje občanské společnosti, Praha, 1997

## Konzultácia, poradenstvo a facilitovanie

- BLOCK, P.: *Staňte se špičkovým poradcem*. Grada Publishing, Praha 2007  
(preklad klasického bestselleru P.Blocka, ktorý je považovaný za rešpektovaný a stále živý smer v komunite konzultantov managementu)
- KUBR M.: *Jak si vybrat poradce*. Management Press, Praha 1994

## Stimulovanie tvorivosti v riešení problémov

- KÖNIGOVÁ, M.: *Tvorivosť. Techniky a cvičení*. Grada Publishing, Praha 2007
- DACEY, S. JOHN; LENNON, H. KATHLEEN: *Kreativita*. Praha: Grada Publishing, 2000.

## ODPORÚČANÉ WEBOVÉ STRÁNKY K PROBLEMATIKE FACILITÁCIE A PROCESOVEJ EXPERTÍZY

Webových stránok k tejto problematike sú už tisíce. Pre čitateľov odporúčame také, kde sme my sami našli niečo veľmi inšpirujúce.

### Portály s linkami na web stránky o facilitácií

<http://facilitation.start4all.com>

### Asociácie facilitátorov

<http://www.iaf-world.org>

The International Association of Facilitators vznikla v roku 1994 s cieľom výmeny skúseností, informácií a vzájomnej podpory medzi profesionálnymi facilitátormi. V súčasnosti má vyše 1400 členov z viac ako 60 krajín. Organizácia podporuje prijatie regionálnych skupín facilitátorov do svojej siete a umožňuje ich vzdelávanie. Prostredníctvom internetu môžu členovia asociácie vytvárať pracovné skupiny a riešiť spoločné úlohy, či problémy. Na stránke sa nachádzajú etické zásady facilitovania, informácie o konferenciách, odkazy na informačné zdroje a internetový obchod. Stránka ponúka i službu „Nájdí facilitátora“.

[www.nfdb.com](http://www.nfdb.com) National Facilitator Database

[www.icaworld.org](http://www.icaworld.org) Asociácia Institute of Cultural Affairs- sieť profesionálov, ktorí usilujú o kreatívnu zmenu v komunitách

[www.3m.com/meetingnetwork](http://www.3m.com/meetingnetwork) 3M Meeting Network

[www.deliberative-democracy.net](http://www.deliberative-democracy.net) Deliberative Democracy Net

[www.terry.uga.edu/mcdm](http://www.terry.uga.edu/mcdm) International Society on Multiple Criteria Decision Making

[www.iap2.org](http://www.iap2.org) International Association for Public Participation

[www.zhaba.cz](http://www.zhaba.cz) Zhaba facilitators collective. Stránka asociácie facilitátorov z Holandska, Čiech, Balkánskych krajín, ktorá v regióne pôsobí od roku 1994 a zameriava sa hlavne na facilitovanie v oblasti environmentálnych problémov a komunitného rozvoja. Ich pôvodný názov bola skratka FROG (Facilitators Reaching Out for Grassroots) a keď zistili, že preklad tohto slova je skoro vo všetkých jazykoch regiónu „žaba“, nazvali sa tak. Na svojej stránke opisujú svoje skúsenosti, zaujímavé energisery pre počítačové workshopy a vysvetľujú aj v čom spočíva ich transformačný prístup vo facilitácii.

### Časopisy

[www.masterfacilitatorjournal.com](http://www.masterfacilitatorjournal.com) Master Facilitator Journal

<http://www.masterfacilitatorjournal.com/> Časopis, ktorý prevádzkuje Facilitator U.

<http://www.thefacilitator.com/> *The Facilitator* je štvrťročník, ktorý od roku 1993 vydávajú facilitátori pre facilitátorov. Internetová stránka časopisu obsahuje niektoré voľne dostupné články, zoznam organizácií a združení facilitátorov, ako aj obchod s literatúrou.

## **Stránky zaoberajúce sa jednotlivými aspektami facilitácie**

### **Vedenie porád a mítingov**

[www.interactionassociates.com](http://www.interactionassociates.com) Stránka najväčšej firmy Interaction Associates, ktorá je guruom v tejto oblasti posledných 40 rokov

[www.interactioninstitute.org](http://www.interactioninstitute.org) Interaction Associates zriadila svoju neziskovú organizáciu, ktorá pôsobí od roku 1993. na stránke je vysvetlený ich prístup k sociálnej zmene.

### **Facilitácia veľkých skupín**

[www.stewart-associates.co.uk/large-group-facilitation.aspx](http://www.stewart-associates.co.uk/large-group-facilitation.aspx)

[www.meetingmagic.co.uk/4945%20Product-Why%20Facilitated.pdf](http://www.meetingmagic.co.uk/4945%20Product-Why%20Facilitated.pdf)

[www.americaspeaks.org](http://www.americaspeaks.org)

### **Appreciative Inquiry**

<http://appreciativeinquiry.case.edu>

<http://www.systemsthinker.com/interests/appreciativeinquiry>

### **Open Space**

<http://www.openspaceworld.org/cgi/netwiki.cgi>

<http://www.openingspace.net>

### **Future Search**

<http://www.futuresearch.net>

<http://www.futuresearch.com>

### **Dynamická facilitácia**

<http://www.tobe.net/> Stránka venovaná dynamickej facilitácii.

### **Virtuálna facilitácia**

[www.emoderators.com](http://www.emoderators.com)

### **Konverzácie s verejnosťou**

<http://www.publicconversations.org>

### **Communities of Practise**

<http://home.att.net/~discon/KM/CoPs.htm>

## **Nástroje, materiály a pomôcky pre facilitátorov**

[http://www.albany.edu/cpr/gf/group\\_facilitation\\_resources.html](http://www.albany.edu/cpr/gf/group_facilitation_resources.html) Americké zdroje pre facilitátorov, ktoré prevádzkuje Alabama University.

[www.facilitatoru.com](http://www.facilitatoru.com) **Facilitator U: Virtual University for Group Workers** -

Virtuálna univerzita, ktorá ponúka „Teleclasses“ vo facilitáčnych technikách, t.j. po zaregistrovaní a zaplatení účastníckeho poplatku študent získa prístup na audioprednášky a možnosť zapojiť sa do výukových diskusií. Virtuálna univerzita, ktorá ponúka zdroje pre facilitátorov, trénerov a koučov, organizuje výcviky facilitátorov.

<http://www.purdue.edu/hr/doc/Business%20Services%20Facilitator%20Guide.doc>

Príručka facilitátora, paleta nástrojov

<http://www.managementhelp.org>

<http://www.oakridge.doe.gov/fac/factrain.htm> množstvo článkov a aforizmov k téme

## **Najvýznamnejšie inštitúcie a firmy zaoberajúce sa facilitáciou**

<http://cbuilding.org/home> Consensus Building Institute, Cambridge, Ma

[www.thataway.org](http://www.thataway.org) National Coalition for Dialogue&Deliberation

<http://blog.e-democracy.org> E-democracy